

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**



1290003889

TCC/UNICAMP
C279p
1290003889/FE

Karine Rodrigues de Castro

**A PEDAGOGIA NO CAMPO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA:
ESTUDO DE CASO DA PETROBRAS/ REFINARIA DE PAULÍNIA**

Campinas

2008

UNICAMP - FE - BIBLIOTECA

200907842

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Karine Rodrigues de Castro

**A PEDAGOGIA NO CAMPO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA:
ESTUDO DE CASO DA PETROBRAS/ REFINARIA DE PAULÍNIA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como exigência parcial
para o curso de Pedagogia, sob
orientação do professor Salvador
Antonio Mireles Sandoval.

Campinas
2008

UNIDADE	FE
Nº CHAMADA	TCC/UNICAMP
	C279p
V:	EX:
TOMBO:	3889
PROC:	148109
C:	D: X
PREÇO:	11,00
DATA:	02/04/09
Nº CPD:	

Cod. tit 436665

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca
da Faculdade de Educação/UNICAMP**

C279p Castro, Karine Rodrigues de .
A pedagogia no campo da responsabilidade social corporativa : estudo de caso da Petrobrás / Refinaria de Paulínia / Karine Rodrigues de Castro. -- Campinas, SP : [s.n.], 2008.

Orientador : Salvador Antônio Mireles Sandoval.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Projetos sociais. 3. Empresas. 4. Pedagogia. I. Sandoval, Salvador Antônio Mireles. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

08-554-BFE

Orientador

Salvador Antonio Mireles Sandoval

Segundo Leitor

Newton Antonio Paciulli Bryan

Aos meus avós,

RESUMO

Quando se fala em PEDAGOGIA, facilmente as pessoas associam à imagem do professor que ministra aulas, à Educação Infantil, àquele que gosta e quer cuidar de crianças. Raras são as exceções daqueles que associam a simples palavra EDUCAÇÃO. E pedagogia não é mais que isso, uma ciência humana ligada à educação. Contudo, arriscando ainda mais, quais são os espaços onde a educação se insere? Seria na escola? Ou melhor, será que é somente na escola o lugar onde podemos ver a educação acontecer?

Neste trabalho, o nosso foco será o pedagogo atuando na empresa, discorrendo sobre o tema da Pedagogia Empresarial e da Responsabilidade Social Corporativa, área na qual a ação do pedagogo será especificamente analisada.

O principal objetivo, que norteia a realização da presente pesquisa, é entender o papel do pedagogo atuando junto a projetos sociais, que fazem parte da Política de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvida pela PETROBRAS/ Refinaria de Paulínia, a partir de um estudo de caso do Programa do Menor Assistido e de outros projetos desenvolvidos. Para satisfazer este objetivo, a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa foi pautada em um estudo de caso e em entrevistas com os profissionais envolvidos, contando com a análise dos dados obtidos. O local do estudo definido foi a PETROBRAS/ Refinaria de Paulínia, escolhida por ser o lugar de estágio da graduanda do curso de Pedagogia.

Ao final, esta pesquisa tem relevância por nos fornecer um suporte teórico e prático de como acontece este trabalho não-formal do pedagogo em espaços não-escolares. Mais especificamente, este trabalho possibilita que se olhe o trabalho do pedagogo na empresa, em um espaço diferente do convencional, já que sua atuação neste ambiente acontece muito mais em áreas relacionadas ao treinamento e desenvolvimento de funcionários que em Responsabilidade Social Corporativa.

ÍNDICE

Introdução	1
Capítulo 1	
1. A evolução histórica dos Recursos Humanos: um breve relato	4
Capítulo 2	
2. A Pedagogia e o Pedagogo na empresa	9
Capítulo 3	
3. Responsabilidade Social Corporativa	16
3.1 História e Literatura	17
3.2 Histórico da PETROBRAS S.A.	29
Capítulo 4	
4. Procedimentos Metodológicos	40
4.1. Sobre a definição e o local de estudo	40
4.2. O Estudo de Caso	41
4.3. As entrevistas	48
Capítulo 5	
5. Análise das Entrevistas	50
5.1 A Relação Responsabilidade Social Corporativa e a Petrobras	50
5.2 A Atuação do Pedagogo no Programa Menor Assistido	52
5.3 A Atuação do Pedagogo em outros Projetos Sociais apoiados pela Refinaria de Paulínia	57
6. Considerações Finais	62
Referências Bibliográficas	66
Anexos	69

INTRODUÇÃO

Quando se fala em PEDAGOGIA, facilmente as pessoas associam à imagem do professor que ministra aulas, à Educação Infantil, àquele que gosta e quer cuidar de crianças. Raras são as exceções daqueles que associam a simples palavra EDUCAÇÃO. E pedagogia não é mais que isso, uma ciência humana ligada à educação. Contudo, arriscando ainda mais, quais são os espaços onde a educação se insere? Seria na escola? Ou melhor, será que é somente na escola o lugar onde podemos ver a educação acontecer?

A Pedagogia extrapola o âmbito escolar. É possível enxergar a prática educativa nos mais diversos âmbitos, muitos espaços sociais pedem a atuação de um Pedagogo. Não somente a escola, como historicamente tem sido feito, mas os hospitais, os presídios, as ONGs, as entidades assistenciais, as empresas, todos tem uma enorme contribuição com o trabalho do pedagogo. Ele estuda o ser humano, não somente enquanto criança, além de verter suas ações educativas em todas as vidas sociais, culturais e intelectuais do sujeito inserido em uma sociedade na qual ele contribui para o seu desenvolvimento.

Assim sendo, além das atividades escolares, o Pedagogo atua como formador, animador, instrutor, organizador, técnico, consultor, orientador que desenvolve as mais diversas atividades pedagógicas em órgãos públicos e privados.

Neste trabalho, o nosso foco será o pedagogo atuando na empresa, discorrendo sobre o tema da Pedagogia Empresarial e da Responsabilidade Social Corporativa, área na qual a ação do pedagogo será especificamente analisada.

Partindo do que foi colocado, esta pesquisa tem relevância por nos fornecer um suporte teórico e prático de como acontece este trabalho não-formal do pedagogo em espaços não-escolares. Mais especificamente, este trabalho possibilita que se olhe o trabalho do pedagogo na empresa, em um espaço diferente do convencional, já que sua atuação neste ambiente acontece muito mais em áreas relacionadas ao treinamento e desenvolvimento de funcionários que em Responsabilidade Social Corporativa.

Este tema também contribui para se revelar o papel do profissional da educação neste ambiente, informando e questionando a sua prática, função esta que vem se tornando aos poucos mais conhecida e requerida no mercado de trabalho, mas que é ainda muito desconhecida em algumas esferas.

Mesmo com a dificuldade de encontrar uma bibliografia específica ao tema, tendo em vista a pequena quantidade de artigos publicados, o trabalho procura abordar aspectos importantes para a Pedagogia Empresarial nos dias de hoje, levando em consideração as idéias defendidas por alguns autores e a experiência da organização.

O principal objetivo, que norteia a realização da presente pesquisa, é entender o papel do pedagogo atuando junto a projetos sociais, que fazem parte da Política de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvida pela PETROBRAS/ Refinaria de Paulínia, a partir de um estudo de caso do Programa do Menor Assistido e de outros projetos desenvolvidos. Especificamente, pretende-se:

- analisar a pedagogia empresarial;
- entender a Política de Responsabilidade Social Corporativa da PETROBRAS no apoio de projetos sociais;
- analisar o trabalho do pedagogo no Projeto Social Programa do Menor Assistido da PETROBRAS/ Refinaria de Paulínia e
- avaliar a contribuição da pedagogia no desenvolvimento de alguns dos demais projetos desenvolvidos pela Refinaria de Paulínia.

No início do trajeto deste Trabalho de Conclusão de Curso, pensamos em fazer uma análise do projeto social desenvolvido por mim, enquanto estagiária de pedagogia da Petrobras/Refinaria de Paulínia. Entretanto, coletando dados sobre tal projeto, pude perceber que havia ainda muitos outros desenvolvidos pela mesma organização. Assim sendo, com a colaboração da Gerência de Comunicação, foram acrescentadas informações sobre outros projetos sociais desenvolvidos pela Refinaria e sobre qual a atuação do pedagogo em alguns deles.

É importante destacar que a análise do projeto social Programa Menor Aprendiz se pautará no período em que estive atuando como estagiária, não analisando a atuação dos outros pedagogos.

Abordando o tema aqui proposto, o trabalho se apresenta da seguinte forma, primeiramente, no Capítulo 1, estão organizadas informações sobre a evolução histórica da área de Recursos Humanos, essencial para o entendimento de como o pensamento reinante dentro das organizações sofreu modificações para a inserção do pedagogo em seu meio. No capítulo 2, abordaremos a pedagogia, vista além do

serviço formal, e o pedagogo atuando nas empresas, evidenciando quais são os possíveis espaços de ação e como esta necessidade vem sendo suprida.

Já no Capítulo 3, será feito um levantamento da história e da literatura sobre o tema de Responsabilidade Social Corporativa, que fornece um embasamento teórico para a pesquisa. Em seguida, no Capítulo 4, faremos um breve histórico da Responsabilidade Social Corporativa da Petrobras, buscando entender a sua política no financiamento e promoção de Projetos Sociais.

Continuando, o Capítulo 5 tratará do procedimento metodológico utilizado para a realização da presente pesquisa, seguindo-se do Capítulo 6, com a análise dos entrevistas respondidos pela Gerência de Recursos Humanos e pela Gerência de Comunicação da Petrobras/ Refinaria de Paulínia, referente ao trabalho do pedagogo na organização. Finalmente, com o Capítulo 7, terminamos trazendo a conclusão do trabalho realizado.

Capítulo 1

1. A evolução histórica dos Recursos Humanos: um breve relato

Houve um tempo em que investir e se preocupar com o bem-estar e aprendizado das pessoas não era o foco das empresas, o qual era canalizado apenas à obtenção de lucros. Pelas idéias defendidas por Taylor (1856-1915), o conforto do operário e o ambiente físico só ganharam valor, não porque as pessoas mereciam, mas porque eram essenciais para o ganho de produtividade. Contudo, nota-se que já começa a surgir uma relação entre desenvolvimento de pessoal e resultados, acreditando que, treinando, oferecendo instruções sistemáticas e adequadas ao trabalhador, haveria possibilidade de fazê-lo produzir mais e com melhor qualidade. Como diz Heloani (2007, 27):

“O grande insight de Taylor está no fato de entender que o trabalhador comum, embora obedecendo à direção dos managers, também deve ser estimulado a “pensar” (um pensar operacional), contanto que esse pensamento beneficie o capital e ocorra de forma fragmentada, sem prejuízo para sua hierarquizada organização do trabalho”.

Os conceitos tayloristas vieram para a redução de custos e aumento da produtividade, com a inserção do trabalhador no processo de produção e decisões da empresa. Nas próprias palavras de Taylor (1985: 31),

“(...) o máximo de prosperidade somente pode existir como resultado do máximo de produção (...) Se é exato o raciocínio acima, conclui-se que o objetivo mais importante de ambos, trabalhador e administração, deve ser a formação e o aperfeiçoamento do pessoal da empresa, de modo que os homens possam executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados de trabalho (...)”.

Assim sendo, os trabalhadores devem executar sua tarefa de acordo com suas aptidões pessoais, em menor tempo e com maior eficiência, abrindo-se espaço para premiações e gratificações aos trabalhadores mais eficientes. Incorporou-se ainda, mecanismos de comparação, controle e avaliação, em que há a presença do instrutor que desempenha o papel de identificar potencialidades e corrigir erros de

operários, reordenando-os para um desempenho mais produtivo, de acordo com suas potencialidades. Taylor estabelece então um espaço pedagógico de hierarquia, de confronto, de análise de processos produtivos e de trabalho, privilegiando o desempenho individual e combatendo o trabalho em grupo. Nota-se a evolução da atividade de Recursos Humanos, que foi adquirindo outros modos de se organizar (Ferreira, 2007).

Esta necessidade de dominar a subjetividade da classe trabalhadora pelo capital, a fim de aplacar a luta de classes - *gestão da subjetividade*, embora tenha sido inferida pelo Taylorismo, só começará efetivamente a ser utilizada pelo Fordismo (Heloani, 1991), já que, mais do que uma disciplina no trabalho, Ford (1863-1947) impunha um padrão de conduta aos trabalhadores, instituindo um “sistema de formação profissional fordista”.

Em relação a este sistema de formação, era possível encontrar escolas de aprendizagem nas fábricas da Ford, nas quais os instrutores das indústrias faziam o papel de professores e os capatazes ajudavam nos estágios, antecipando o que, no final da década de 1980, seria chamado de “educação corporativa”. Nota-se claramente que, do ponto de vista comportamental, o que distinguia o fordismo do taylorismo era a “valorização” do trabalhador, transformando-o em consumidor (Heloani, 2007).

“A necessidade de administrar os novos problemas advindos da introdução da tecnologia da linha de montagem – tais como comunicação, lideranças emergentes, gerenciamento de grupos informais e outros – exigiria uma nova percepção da subjetividade. Talvez uma “nova psicologia” para velhos problemas que o novo ritmo realçou e que o taylorismo/fayolismo não logrou resolver” (Heloani, 2007: 56).

No entanto, vale lembrar que, com a linha de montagem criada por Ford, incentivando certa estagnação do trabalhador para que ele não precisasse dar nenhum passo, aumentou muito a rotatividade da mão-de-obra (turn-over), se aproximando da marca de 380 % ao ano. Para evitar esse alto índice de pedidos de demissão, Henry Ford triplicou os salários, medida considerada um marco nas remunerações de trabalho, o que não mudava muito o cenário, visto que a repetição das atividades e o tédio de um trabalho no qual os operários passavam a maior parte do tempo calados, segundo observação do próprio Ford, faziam com que os

trabalhadores (principalmente os mais inteligentes) não suportassem por muito tempo essa atividade (Campos, 2008).

De fato, em momentos de pleno emprego, esse modelo clássico de produção não consegue manter o operário “amarrado” à bancada de operações, pois ele perde o medo do chamado “chicote da demissão e do desemprego”. Assim, a rotatividade da mão-de-obra em algumas indústrias automobilísticas americanas nos anos 60 chegou à marca de 100 % ao ano. A seleção e o recrutamento de novos empregados elevam o custo das companhias (Campos, 2008).

Portanto, o taylorismo/fordismo não se mostra o método mais adequado em determinadas épocas. Uma grande empresa de telefonia dos Estados Unidos chegou a entrevistar 2 milhões de pessoas para recrutar 250 mil funcionários. Na Europa, na mesma época, em algumas empresas o índice de faltas ao trabalho às segundas-feiras variava de 5 a 25 % do quadro funcional (Campos, 2008).

Diante dessas duas teorias que tentaram administrar o capital humano, isto é, a percepção dos trabalhadores, podemos entender que, cada uma a seu modo, tentou controlar e condicionar a subjetividade do operário. Enquanto Taylor enfatizou o controle individual, padronizando o controle dentro da fábrica, Ford se preocupou em “dessatanizar” a gestão, representada pelo supervisor, que é agora personificado pela esteira. Lutando pela harmonia do trabalho, Ford ainda insere o controle externo da vida pessoal de seus trabalhadores (Heloani, 2007: 63).

Entretanto, em meados dos anos 60, o modelo fordista, juntamente com a baixa produtividade e a crise do petróleo, se encontra em declínio, mostrando-se inadequado para as profundas mudanças sociais e políticas que ocorreram nas décadas seguintes, 70 e 80.

Há, assim, uma transição do Fordismo para o chamado Pós-Fordismo, gerando uma nova divisão do trabalho, a qual prioriza a cooperação do operariado junto à elevação da produtividade, o que estimula a iniciativa do trabalhador, a capacidade cognitiva, o raciocínio lógico e o potencial de criação dos funcionários em sua função (Heloani, 2003 apud Ferreira, 2007: 23). Neste novo contexto, a competitividade passou a ser medida pela informação/ conhecimento, que se tornou essencial para atender as transformações constantes do mundo.

Esta nova lógica empresarial de reconhecer o trabalhador, o induz, mesmo que indiretamente, ao aperfeiçoamento, objetivando sempre a aquisição de mais especialização e conhecimento. Isto se denomina o que podemos chamar de

formação continuada, característica principal deste modelo vigente o qual se encontra em uma economia globalizada, que se transforma constantemente.

Portanto, desde o início dos anos 90, o olhar para os recursos humanos passou a ser uma atividade completamente diferente do que se fazia algum tempo atrás, já que o nível de capacitação das pessoas em uma organização é, em grande parte, resultado do sistema de gestão de recursos humanos existente.

As empresas passam a enfrentar agora um grande desafio na administração e gerenciamento das pessoas, investindo em aperfeiçoamento e qualificações. Tal atitude é respaldada pela percepção das empresas de que dependem diretamente das pessoas para produzir seus bens e serviços, servir bem seus clientes e competir no mercado, a fim de atingir seus objetivos globais e estratégicos.

“Devido à necessidade de se criar um modelo mais atraente, mais sedutor, mais envolvente, onde as potencialidades do trabalhador pudessem ser mais bem aproveitadas objetivando a otimização das novas tecnologias mais complexas que não demandavam mais um homem boi, um homem idiotizado, taylorizado... Enfim, um modelo que, por estas razões, fosse capaz de controlar com mais eficácia não só o corpo, mas também a mente do trabalhador” (HELOANI, 2005: 303).

Treinamento nas empresas

Neste contexto, um profundo saber técnico no nível gerencial não é mais suficiente para um bom desempenho de toda a equipe. Fazem-se necessárias outras habilidades e conhecimentos, que passam a ser exigidos visando à compreensão da dinâmica dos grupos nas organizações, uma vez que o enfoque do indivíduo vem sendo substituído para o de grupo.

Vale lembrar, que este novo conceito de gestão de Recursos Humanos preconiza que tais políticas não sejam passivamente integradas às estratégias de negócio da empresa, mas que seja parte integrante desta estratégia. Para isso, o desenvolvimento do empregado deve ser encarado como fundamental para se obter as estratégias organizacionais; o trabalho em equipe deve crescer em importância e a gestão da cultura deve ser um processo contínuo.

Assim sendo, pela enorme competitividade das empresas, tornou-se necessária uma nova estrutura organizacional em busca da utilização de meios para a capacitação dessas pessoas dentro da empresa, preparando-as e qualificando-as

de acordo com o perfil desejado, dedicando algumas horas trabalhadas em educação e treinamento aos seus funcionários. Treinamentos estes que agregam um alto desenvolvimento pessoal, profissional, auxiliando nas relações interpessoais e de trabalho, além de promover uma auto-realização, o reconhecimento do trabalho em si e a segurança no emprego.

“Executivos, gerentes, lideranças sindicais e consultores não terão êxitos em suas tarefas se não investirem um pouco mais no conhecimento das ciências do comportamento. É passado o tempo do empirismo, da tecnocracia, do centralismo e do poder arbitrário, onde cada um neles podia escudar-se” (Castilho, 1992: XI).

Esta área que se preocupa em gerenciar pessoas tem como sua principal missão desenvolver o potencial humano, seus conhecimentos, suas habilidades, com autodisciplina decorrente da autonomia e da responsabilidade, num ambiente de aprendizagem constante (Carvalho, 2002).

É importante destacar que a área de Treinamento e Desenvolvimento é um dos campos de atuação do pedagogo nas empresas, já que, visando “investimento pesado no trabalho humano, tanto no aspecto da educação quanto do desenvolvimento profissional”, as organizações abrem espaço para a aprendizagem constante de seus funcionários. “Além de falarmos em desenvolvimento de pessoas, estamos relacionando intimamente à educação, pois há a oportunidade de oferecer a formação básica para que funcionários aprendam novas atitudes, soluções e idéias” (Carvalho, 2002).

Capítulo 2

2. A Pedagogia e o Pedagogo na empresa

(ô) sm (gr paidagogós) 1 Antig Escravo que acompanhava as crianças à escola. 2 Aquele que exerce a pedagogia. 3 Prático de educação. 4 Aquele que se ocupa dos métodos de educação e ensino. 5 pej Indivíduo que se arroga o direito de censurar os outros. 6 Pedante.

(<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=pedagogo>)

Por meio das definições acima, que tratam sobre o que é o pedagogo, fica evidente que este conceito pode ser interpretado de várias formas. Entretanto, em nenhuma delas observamos a definição daquele que gosta ou cuida de crianças, como, popularmente, é a única maneira que se consideram o pedagogo. Esta acepção popular pode advir de como antigamente era entendido o pedagogo, “escravo que acompanhava as crianças à escola”.

Dentre estes significados, ficaremos com o que mais completa o sentido do profissional que queremos apresentar neste trabalho, “aquele que se ocupa dos métodos de educação e ensino”, subentendendo-se que, isto acontece em qualquer ambiente que envolva a educação.

Como ciência que estuda a educação, a Pedagogia parte de observações e reflexões sobre a educação, avanços, alternativas e discursos educacionais, paradigmas e possibilidades de atuação, gerando conceitos que se convertem em teorias pedagógicas.

O objeto de estudo da Pedagogia é o fato educativo. A partir dele, é tecida uma rede de informações necessárias ao entendimento de como esse fato se dá. Contudo, a Pedagogia preocupa-se não apenas com o fato educativo, dissociado do contexto onde ocorre, mas interpreta e analisa a realidade social. Estuda ainda as teorias educacionais que mostram como a criança, o adolescente e o adulto aprendem. Estuda também sistemas de gestão administrativa e, nas disciplinas básicas, estuda o mundo, os sujeitos sociais e toda a sua especificidade.

Libâneo (1996), discorrendo sobre a existência de amplos campos de atuação pedagógica, define duas esferas de ação educativa na prática do pedagogo: escolar e extra-escolar. No campo da ação pedagógica extra-escolar, que é a que mais

interessa aos objetivos deste trabalho, distinguem-se profissionais que exercem atividades pedagógicas, tais como:

- a) formadores, animadores, instrutores, organizadores, técnicos, consultores, orientadores, que desenvolvem atividades pedagógicas (não-escolares) em órgãos públicos, privados e públicos não-estatais, ligadas às empresas, à cultura, aos serviços de saúde, alimentação, promoção social etc;
- b) formadores ocasionais que ocupam parte de seu tempo em atividades pedagógicas em órgãos públicos estatais e não estatais e empresas referentes à transmissão de saberes e técnicas ligados a outra atividade profissional especializada. Trata-se, por exemplo, de engenheiros, supervisores de trabalho, técnicos etc. que dedicam boa parte de seu tempo a supervisionar ou ensinar trabalhadores no local de trabalho, orientar estagiários etc. (LIBÂNEO, 1996: 124-125).

Entender os mais variados ambientes que envolvam a educação é entender uma instrução que chamamos de não-formal, ou seja, uma educação que ocorre fora do ambiente tradicional de ensino, a escola. Educação não-formal é considerada uma educação fora dos padrões formais de ensino, conceitua-se por trabalhar especificamente com diversos temas abordados, tais como: valores individuais, relacionamentos em sociedade, postura e formação qualificada específica para o mercado de trabalho, entre outros. Sua duração é relativa, outra característica que a distingue da educação formal, e pode ser desenvolvida em diversos espaços, sejam eles na Escola, ONGS ou Fundações (RIBEIRO, 2008).

Concordando com Ribeiro (2008),

“A educação não – formal vem preencher uma lacuna, deixada pela educação tradicional, que não consegue formar sujeitos para a convivência em sociedade e aprendizagem de forma categorizada e setorial, diferente da educação não – formal, que visa realizar a aprendizagem de forma interdisciplinar e inserção no mercado de trabalho. Ela busca desenvolver habilidades e potencialidades, desses indivíduos em situação de vulnerabilidade social, trabalhando com a auto-estima, socialização, criatividade, ética, empreendedorismo, liderança, entre outros”.

O mercado de trabalho passa a cobrar um novo perfil profissional, trabalhadores criativos, que saibam compreender processos e incorporar novas idéias, tenham velocidade mental, saibam trabalhar em equipe, tomem decisões,

incorporam e assumam responsabilidades, tenham auto-estima (...) e atuem como cidadão (GONH, 1999: 95 apud Ribeiro, 2008), um novo perfil de trabalhadores que a educação escolar não está mais dando conta de formar ou desenvolver, abrindo espaço para a valorização da educação não-formal.

Ainda citando Gohn, Ribeiro (2008) destaca alguns passos básicos para que a educação não-formal ocorra corretamente, necessitando de quatro processos com cinco campos ou dimensões. A primeira dimensão citada envolve aprendizagem, política dos direitos dos indivíduos, o processo que desenvolve a conscientização e compreensão de seus interesses sociais; o segundo seria capacitação dos indivíduos para o trabalho, por meio de aprendizagem de habilidades ou potencialidades; o terceiro seria a aprendizagem, exercícios, práticas que capacitem os indivíduos a se organizarem comunitariamente, para resolver problemas coletivos; o quarto, a aprendizagem por conteúdos da escolarização formal, escolar, em seus diversos espaços educacionais; o quinto, é a educação desenvolvida na e pela mídia, principalmente a eletrônica, ou seja, a inclusão digital.

Vale ressaltar, que a educação não-formal pode ser implementada em vários locais, como ONGS, Fundações também chamadas de Terceiro Setor e os Projetos Sociais, desenvolvidos e situados em empresas privadas ou públicas, chamadas de Responsabilidade Social Corporativa (Ribeiro, 2008), o que será o foco do nosso trabalho.

Deste modo, com tantos campos de atuação não formal e, ainda, com a modernização das tecnologias e reestruturação das atividades de produção, torna-se ainda mais requerido treinamentos, escolaridade diferenciada, novas potencialidades e habilidades, além de novas atitudes do trabalhador, garantindo à empresa maior desempenho e competitividade. É neste contexto de constante aprendizagem, no qual a formação profissional passou a ser cada vez mais estruturada no ambiente de trabalho, que o pedagogo empresarial se insere, não estando mais, atualmente, restrito a este campo de atuação na empresa.

Tendo em vista a sua formação multi-especializada (formação com foco na Psicologia, Sociologia, Filosofia, História, Administração e Gestão de Recursos Humanos), este profissional está apto a atuar nos mais diversos níveis que envolvem a educação. Este tipo de formação fornece suporte para que este profissional possa competir no mercado de trabalho empresarial, o qual não necessita mais do profissional generalizado, nem especializado, mas sim de um que

compreende um pouco de cada área, o profissional multi-especializado. Libâneo (1999: 59) complementa:

"Todos os educadores seriamente interessados nas ciências da educação, entre elas a Pedagogia, precisam concentrar esforços em propostas de intervenção pedagógica nas várias esferas do educativo para enfrentamento dos desafios colocados pelas novas realidades do mundo contemporâneo."

Por conta dos saberes específicos proporcionados pelos cursos de formação, muitos espaços sociais precisam do Pedagogo. Não somente a escola, como historicamente tem sido feito, mas os hospitais, os presídios, as ONGs, as entidades assistenciais, as empresas, todos tem uma enorme contribuição com o trabalho do pedagogo.

Em relação à atuação nas empresas:

"O Pedagogo começou a ser chamado para atuar na empresa no final da década de 60, início da década de 70. Esse período foi muito influenciado pela tecnocracia. Nesse momento, o papel da educação era contribuir para a aceleração do desenvolvimento econômico e do progresso social. Os princípios da racionalidade, eficiência e produtividade foram transportados da economia para a educação, de modo conciliatório com a política desenvolvimentista" (Lindquist, 2004 apud Ferreira, 2007: 25).

Vale lembrar que, apesar de alguns entraves, o mercado de trabalho já tem exigido e cobrado das empresas mais ações de responsabilidade social e educativa, atraindo profissionais que saibam planejar, coordenar, executar e divulgar projetos sociais, principalmente na área de educação. Estão sendo exigidas pessoas que atuem como educador e mediador, mas que ao mesmo tempo, tenham uma visão empresarial, entendam como se estabelece o funcionamento de uma organização, sua estrutura, etc. É assim que surge a necessidade de um pedagogo atuando nas empresas.

"Os líderes, em qualquer nível, são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. E a melhor forma de liderar é ensinar (...). Se criarmos uma organização com o valor daquela que aprende, onde as pessoas exercem o papel de donos de seu processo, todos assumirão o papel de líderes. Por dominar

essa metodologia, a pedagogia transforma-se no combustível desse processo. É daí que vamos obter maior eficácia do aumento de produtividade" (Carvalho, 2002).

Segundo Holtz (1999), uma empresa sempre é a associação de pessoas, para explorar uma atividade, liderada pelo empresário que dirige e lidera aquela atividade com o fim de atingir ideais e objetivos definidos. Já a pedagogia, é a ciência que estuda e aplica doutrinas e princípios visando um programa de ação em relação à formação, aperfeiçoamento e estímulo de todas as faculdades da personalidade das pessoas, de acordo com ideais e objetivos também definidos.

Assim sendo, tanto a empresa como a pedagogia agem em direção à realização de ideais e objetivos definidos, no trabalho de provocar mudanças no comportamento das pessoas; é o que chamamos de aprendizagem, especialidade da Pedagogia e do Pedagogo (Holtz, 1999).

Holtz (1999) ainda pontua as responsabilidades do pedagogo empresarial, que incluem:

- Conhecer as soluções para as questões que envolvem a produtividade das pessoas humanas, o objetivo de toda Empresa;
- Conhecer e trabalhar na direção dos objetivos particulares da Empresa onde trabalha;
- Conduzir as pessoas que trabalham na Empresa, dirigentes e funcionários, na direção dos objetivos definidos, humanos e empresariais;
- Promover as condições necessárias (treinamentos, eventos, reuniões, festas, feiras, exposições, excursões), para o desenvolvimento integral das pessoas, influenciando-as positivamente (processo educativo), com o objetivo de otimizar a produtividade;
- Aconselhar, de preferência por escrito, sobre as condutas mais eficazes das chefias para com os funcionários e destes para com as chefias, a fim de favorecer o desenvolvimento da produtividade empresarial e
- Conduzir o relacionamento humano na Empresa, através de ações, que garantam a manutenção do ambiente positivo e agradável, estimulador da produtividade.

Em relação ao perfil deste pedagogo que está sendo requerido em ambientes não-formais, segundo pesquisa realizada (CERONI, 2006) com pedagogos atuantes em ONGs e Empresas, percebemos que existem pontos em comum no que se refere ao perfil exigido:

Empresas	ONGs
• O profissional precisa ser flexível	• Compromisso e envolvimento com o trabalho
• Conhecer a área de RH	• Conhecimento da educação(experiência no magistério e pedagogia no terceiro setor)
• Bom relacionamento interpessoal	• Disponibilidade de horário
• Comprometimento	• Conhecimento de princípios de educação popular
• Boa comunicação	• Compreensão do projeto em que está inserido (Processo histórico social, administrativo e operacional)
• Saber administrar conflitos	• Dinamismo
• Criativo	• Criatividade
• Gostar de trabalhar com pessoas	• Capacidade de análise
• Trabalhar sobre pressão	• Pessoas capazes de buscar soluções econômicas e eficazes
• Eficiência	• "Paciência pedagógica"
• Organização	• "Experiências com metodologias participativas"
• Sigilo	• Habilidade de escrita leitura (entender a leitura como fundamental para o crescimento profissional e pessoal)
	• Habilidade para lidar com computação, Internet e diversas tecnologias audiovisuais
	• Ter habilidade em planejamento, monitoramento e avaliação.
	• Desenvolvimento de projetos.

Fonte: CERONI, Mary Rosane. *O perfil do pedagogo para atuação em espaços não-escolares*. In: I CONGRESSO INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA SOCIAL, 1, 2006. Disponível em: http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC0000000092006000100040&lng=en&nrm=abn. Acesso em 22/09/2008.

Podemos então perceber as diversas funções que o pedagogo pode realizar dentro da empresa e as mais variadas habilidades que ele pode adquirir, tanto propriamente neste meio, ou ainda, na faculdade de graduação. Ressaltando a descrição da ementa do curso de pedagogia que, na maioria delas, defende uma posição de um curso muito abrangente, podemos evidenciar que o trabalho de um profissional da educação é muito mais amplo do que ser somente professor.

“O percurso de formação do licenciado em Pedagogia objetiva a qualificação para o trabalho em instituições educativas para atuar no magistério na Educação Infantil, Anos Iniciais do Ensino Fundamental, disciplinas pedagógicas de cursos de formação em nível médio e Educação Especial, na gestão pedagógica e Educacional, no âmbito escolar e institucional. Qualifica também para o trabalho em instituições não-escolares e não-formais. Faz parte dessa formação profissional a experiência investigativa, bem como de reflexão acerca de aspectos políticos e culturais da ação educativa” (Ementa do Curso de Pedagogia da UNICAMP).

No entanto, no próprio curso de pedagogia da universidade não se sabe ao certo qual é o papel do pedagogo nestes ambientes não-escolares e/ou não-formais. Pouca informação é dita sobre o seu trabalho nestes espaços, como é realizado, o que tem sido feito, qual o perfil do pedagogo requerido; fato este que é permanecido até o final da graduação.

É interessante notar que, por muitas pessoas não entenderem ou nem mesmo conhecerem este outro papel do pedagogo, o curso se volta para aqueles que somente se interessam pela pedagogia escolar, para o “dar aulas”. Poucos alunos, e até mesmo algumas instituições e organizações não escolares, identificam este outro papel ao pedagogo, como um agente que intervém em qualquer espaço onde se proporciona a educação, ou seja, em muitos.

“O bacharel em pedagogia pode ser professor da primeira fase da educação básica, pode trabalhar com portadores de necessidades educacionais especiais, com alfabetização de adultos e alfabetização em educação popular. Mas não se limita a esse campo. Pode também ser um profissional da educação atuando em setores de planejamento educacional ou em organizações diversas, como hospitais, empresas e instituições públicas e privadas” (Ementa do Curso de Pedagogia da UNB).

Contudo, esta questão da formação não é objeto de discussão neste trabalho, embora se reconheça nela sérios conflitos que envolvem a própria identidade do curso. O que se discute é a existência de outros espaços de atuação para o pedagogo, fora do espaço escolar.

Por fim, tendo em vista sua ampla formação, podemos considerar que o pedagogo é um profissional necessário em todas as instâncias em que há ensino e aprendizagem, o que significa a existência de amplos campos de atuação pedagógica, além ainda da área de Treinamento e Desenvolvimento, destacada em muitas pesquisas como sendo o campo de atuação do pedagogo em empresas.

Diferentemente de muitos artigos vistos até o momento e mais, mostrando alguns sinais da adequação de seu trabalho profissional às empresas, este trabalho se preocupa em mostrar o pedagogo atuando em Responsabilidade Social Corporativa, mais especificamente, sua atuação em Projetos Sociais.

Ressalta-se, que tais projetos podem ser desenvolvidos dentro da própria organização ou, ainda, somente financiados por ela e desenvolvidos por empresas terceirizadas, ONGs, institutos, fundações, etc. Contudo, o fato é que muitas empresas vêm investindo e financiando projetos sociais, muitos deles ligados à área da educação, o que cresce a demanda por profissionais especializados nesta área.

Tais projetos sócio-educacionais se voltam fundamentalmente para qualificação dos jovens e adultos, fazendo com que cresça a exigência das mesmas em relação a qualidade dessas formações e treinamentos, para o desenvolvimento e aprimoramento dessas habilidades diversas, mas focando prioritariamente no desenvolvimento pessoal, na auto-estima, no relacionamento interpessoal e intrapessoal, na ética profissional e criatividade desses sujeitos. Trabalhar esses conceitos é estar desenvolvendo uma inclusão social, ou seja, proporcionando que eles possam ser integrados na sociedade, como sujeitos. (RIBEIRO, 2008).

Levando em consideração estas competências e habilidades que se pretende desenvolver nestes cidadãos, é extremamente necessário um projeto político-pedagógico muito bem planejado e elaborado, com objetivos específicos, formas de sustentabilidade, local a ser executado, público a ser atingido. É assim então que se insere o profissional da educação.

Capítulo 3

3. Responsabilidade Social Corporativa

3.1 História e Literatura

Com a crise de 1929, advinda da queda exagerada do índice Dow Jones, os anos seqüentes ficaram marcados como a Grande Depressão, uma crise gerada pela superprodução das empresas que, com a quebra da bolsa de valores, não tinham compradores suficientes para consumir o que produziam.

Foi neste contexto que o Estado começa a participar mais ativamente na economia, antes auto-reguladora, aumentando as despesas sociais, mantendo e assegurando o crescimento do consumo para suprir a queda da demanda da economia. É o que podemos chamar de Welfare State, o qual

“caberia a complementação do modelo fordista, com a garantia de assistência médica e educação básicas, melhorias urbanas, seguro-desemprego, entre outros benefícios, todo fatores imprescindíveis para assegurar a continuidade do poder de consumo do trabalhador” (HELOANI, 2007: 68).

Certamente, esta crise teve reflexo no Brasil. Com uma grande estocagem de café, que acabou sendo comprada pelo governo com o objetivo de minimizar o prejuízo dos cafeicultores, o país começara a deixar a cargo do Estado situações que o privado não estava mais sendo capaz de superar.

Entretanto, em 1973 com a crise do Petróleo e a crise recessiva de 1974 a 1975, o Welfare State começa a ser abalado, ou seja, a intervenção estatal no oferecimento dos serviços públicos passa a ser contestada, possibilitando uma nova atuação dos agentes privados.

Segundo Heloani (2007), esta situação não suportava mais o Estado-Providência, visto como “Estado-inoperante-custoso”, exigiam que as empresas dispusessem de mais recursos para investir em novos produtos adequados á internacionalização da economia, sugeriam a redução dos impostos para diminuir a presença estatal, tida como causadora da inflação. Deste modo, com a diminuição das atribuições do Estado, começa a surgir uma difusão de serviços privados, apresentados como mais eficientes e baratos para o consumidor. Inicia-se o chamado projeto de “modernidade” dos serviços públicos, acompanhado pelo

projeto neoliberal, no qual qualquer regulamentação política de mercado já é a princípio repelida.

Foi nesta mesma época que surgiram então muitas organizações e movimentos sociais que lutaram contra a ditadura militar no Brasil (1964-1985), as quais viriam a ser, mais tarde, as chamadas Organizações Não Governamentais (ONGS). Proliferadas a partir dos anos 1990, muitas buscaram recursos junto ao Estado ou ainda junto a ONGS internacionais para continuar com seus projetos e outras se aliaram com empresas privadas, além do surgimento de importantes institutos, fundações e organizações da sociedade civil que se estruturaram atuando junto com o Estado ou para usufruir dos incentivos fiscais (LIMA, 2008: 8).

Foi assim, então que, em meados da década de 80, as empresas privadas passaram a preocupar-se não apenas com seus "ganhos" próprios, mas também, com as comunidades do seu entorno. Este pensamento se iniciou na Europa e, posteriormente, passou a ser adotada em todas as empresas privadas, visando auxiliar a comunidade na erradicação da fome, na extinção da violência, contribuindo com a educação da sociedade, ampliando e qualificando a mão-de-obra, e também ganhando incentivos fiscais do governo (Ribeiro, 2008).

Deste modo, a Responsabilidade Social foi incorporada pelas empresas privadas brasileiras, para contribuir com o desenvolvimento da sociedade, sendo que, uma de suas principais contribuições é na área da educação básica, específica/qualificada e cultural.

Segundo a Ribeiro, citando a autora Silveira (2003):

"Responsabilidade Social Corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comprometimento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de seus familiares, da comunidade local e da sociedade como um todo". Essa concepção assume a responsabilidade social como expressão de uma postura ética comprometida com o resgate da cidadania, assumindo uma posição de coresponsabilidade, na busca do bem-estar público, em articulação com as políticas sociais (instituto, fundações, organizações, universidades, comunidade etc.)."

Esta área de Responsabilidade Social, tão disseminada atualmente nos discursos ideológicos empresariais, vem de encontro com a recente conjuntura nacional de esvaziamento do Estado, enquanto regulador de políticas sociais

básicas, abrindo espaço para uma maior atuação das empresas na área social. Assim sendo, as organizações começam a se envolver diretamente com projetos sociais, políticas de gestão de pessoal e normas de relacionamentos com clientes, procurando ser certificadas por normas padrões, como ISO 14001 ou SA 8000. Além disso, tendem a proporcionar uma maior legitimidade e coerência das empresas perante os públicos com os quais elas se relacionam e, ainda, incontáveis benefícios para a sociedade.

Nas últimas duas décadas, o empresariado brasileiro vem tendo maior interesse e investimento na área social. Em um contexto geral, as ações das empresas devem trazer benefícios para a sociedade, investidores, meio ambiente e parceiros.

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial está relacionado com diferentes idéias. Segundo Lima (2008), embora não exista uma definição exata para o termo Responsabilidade Social Empresarial (RSE), alguns dos pesquisadores que tratam do tema – Freeman (1984, 1994), Carroll (1979, 1998), Donaldson e Preston (1995), Wood (1991), Preston e Post (1975), Borger (2001), Ashley (2003) - geralmente relacionam o termo com a compreensão de que as ações das empresas devem trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e gerar retorno para os investidores. Entretanto, para alguns pode significar comportamento socialmente responsável, no sentido ético, para outros, estar relacionado com responsabilidade legal, ou, ainda, transmitir contribuição social voluntária.

As primeiras referências sistematizadas em relação ao tema Responsabilidade Social Empresarial apareceram nos Estados Unidos e na Europa nas primeiras décadas do século XX, as quais sugeriam que a administração das empresas fosse guiada pela noção geral de serviço à comunidade.

Assim, surge, em 1940, o primeiro apoio empresarial significativo, resultando na atuação responsável em relação aos funcionários e com contribuição efetiva para o bem estar da comunidade. Como comenta Lima (2008: 11), citando Duarte (1985, apud Torres, 2001):

“Em 1942, a idéia aparecia num manifesto subscrito por 120 industriais ingleses, onde se afirmava sem rodeios: A responsabilidade dos que dirige a indústria é manter um equilíbrio justo entre os vários interesses do público como

consumidor, dos funcionários e operários como empregados, e dos acionistas como investidores. Além disso, dar a maior contribuição possível ao bem-estar da nação como um todo”.

Nota-se que, segundo Lima (2008), Howard R. Bowen, considerado o precursor da RSE, publicou em 1953 um trabalho chamado “Social Responsibilities of the Businessman”, avaliando o papel dos homens de negócio perante a sociedade, tendo como idéia que as ações e decisões das empresas influenciam a vida das pessoas em diversos pontos. Observa ainda que as empresas devem conhecer o impacto social de suas ações, defendendo a avaliação do desempenho ético por auditorias e incorporado à gestão de negócios.

Somente a partir de 1960, alguns autores passam a estudar de forma mais sistemática a responsabilidade social empresarial, percebendo que ela pode ir muito mais além de interesses técnicos e econômicos.

Borger (2001 apud Lima, 2008: 12) relata que:

“Passa a predominar então a visão de que a responsabilidade atribuída às empresas vai além da responsabilidade de maximizar lucros; implica, sim, a postura pública perante os recursos econômicos e humanos da sociedade e a vontade de ver esses recursos utilizados para fins sociais mais amplos”.

Houve influência direta e indireta dos movimentos sindicais, estudantis e das ações de organizações da sociedade civil norte-americanas, em movimento por ampliação da cidadania para a prática de empresas, tanto na Europa quanto nos Estados Unidos. Foi neste período que começam a aparecer as primeiras respostas com preocupação de prestar informação ao público, divulgando relatórios com informações de caráter social, resultando no que atualmente é denominado de Balanço Social. Sabe-se que, na verdade, não há legislação específica que obrigue as empresas a publicarem anualmente tal Balanço. Surgindo na França, a partir de 1970, obrigatoriedade, através do Bilan Social. (Torres, 2001 apud Lima, 2008: 13).

Passam a fazer parte do contexto de RSE, questões relacionadas à problemas sociais, desigualdade de renda, desemprego, crescimento econômico e desenvolvimento. Citando Borges (2001: 39), Lima relata que as pesquisas e estudos focam agora em

“Uma visão da mudança do contrato social entre os negócios e a sociedade, a incorporação das emergentes e novas responsabilidades sociais surgida no contexto do final dos anos 1960 e início dos anos 1970 com os movimentos ambientais, a preocupação com a segurança no trabalho, o consumerismo e a regulação governamental”.

Ainda, a mesma autora observa a existência de quatro linhas de análise sobre o debate acerca do conceito de Responsabilidade Social das Empresas: o modelo neoclássico da teoria da firma, que tem em Milton Friedman seu principal defensor; o conceito de responsabilidade pública, proposto por Preston e Post (1975); a concepção estrutural de responsabilidade social, defendido por Archie Carroll (1979); e o conceito de Corporate Responsiveness, ou Responsividade Social, que é encontrado nos trabalhos de Ackerman (1975) e Sethi (1979, apud WOOD, 1996).

- O Modelo Neoclássico da Teoria da Firma

Este modelo defende que a organização da sociedade é dividida em segmentos, nos quais cada qual tem suas atribuições. Assim sendo, a função política está a cargo das organizações políticas, a função social compete ao governo, responsável pelo bem estar geral, e a função econômica compete aos negócios.

Levando em consideração esta idéia, Lima (2008: 15) retrata que Friedman, um dos expoentes do neoliberalismo, argumenta que “a responsabilidade social dos negócios deve estar limitada a maximização dos lucros e obediência às leis (...) sendo que outras considerações sociais são estritamente governamentais”. Ilustrou o seu pensamento com a seguinte frase: “O negócio do negócio é o negócio”.

Friedman (1975 apud Lima, 2008: 15), argumenta:

“O dever da empresa é gerar lucros, gerar empregos e pagar impostos que lhes são cobrados. A realização do bem comum se dá a partir da reversão destes impostos em investimentos que beneficiam a coletividade e em políticas de educação, saúde, habitação e cultura, o que está a cargo do governo. Com a geração do lucro, a empresa garante produtos de qualidade, empregos e salários para os trabalhadores, além de benefícios para toda a sociedade, por meio de impostos e taxas pagos ao governo, o verdadeiro responsável pela gestão das políticas públicas”.

- Responsabilidade Pública

De acordo com o termo de responsabilidade pública, Preston e Prost entendem que a responsabilidade social é uma função da gestão das organizações no contexto da vida pública. Apesar de não serem responsáveis por resolver todos os problemas da sociedade, os gestores deveriam, na perspectiva da responsabilidade pública, considerar as consequências de suas ações, uma vez que são responsáveis em ajudar áreas relacionadas às suas operações e aos seus interesses (Lima, 2008).

Os autores definem duas áreas de gestão da responsabilidade social: a do envolvimento primário e secundário. A primeira diz respeito ao comportamento e ações diretas da empresa, já a segunda, inclui os efeitos e impactos gerados pelo envolvimento primário.

Uma das principais contribuições dos autores foi reconhecer que os negócios e a sociedade são sistemas interpenetrantes.

- Pirâmide de Responsabilidade Social

Percebe-se uma mudança no comportamento dos recursos direcionados pelas empresas à área social, se antes filantropia era regra, passa a ter valorização a postura socialmente responsável das empresas.

Deste modo, a filantropia (lucro dissociado do investimento social) perde então espaço para a RSE, que investe no social como fator de influência e composição do lucro.

De acordo com a observação de Roberto (2006 apud Lima, 2008: 18):

“A empresa não perdeu sua finalidade última de gerar lucros – ao contrário. Os investimentos sociais é que deixaram de ser contraproducentes na medida em que a postura socialmente responsável é valorizada – e a socialmente irresponsável penalizada. Os investimentos sociais atraem consumidores mais atentos e mais fiéis, promovem trabalhadores mais comprometidos e tornam a relação com o governo mais afável. Tudo isto conjuntamente se reflete em maior produtividade e maior lucro. Desta forma, a prática da RSE vai se combinar com políticas direcionadas ao lucro, se traduzindo num diferencial em termos de competitividade. Será então uma inovação que traz possibilidades de gerenciamento dos recursos da empresa objetivando ganhos de produtividade. Se os valores dados pela cultura de responsabilidade social podem ser uma das motivações para investimentos empresariais socialmente responsáveis, não podemos deixar

de condicionar este comportamento a busca do lucro. Ao que tudo indica o papel social da empresa não se esgota, como imaginava Friedman, no pagamento de impostos e taxas que teriam a obrigação de produzir a equidade social sob os cuidados governamentais”.

Na construção do conceito, Lima relata que Carroll (1979), propôs um modelo conceitual para os administradores, dividida em quatro dimensões, conhecida como a “Pirâmide de Responsabilidade Social Empresarial”, e que, de certa forma, aborda o amplo significado da Responsabilidade Social.

O autor considera que a responsabilidade social dos negócios engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas que a sociedade tem da organização em um dado ponto de tempo. Assim, o autor procura esclarecer os componentes da RSE que superam a necessidade de gerar lucro e a obediência à lei. Esse modelo, segundo Borger (2001 apud Lima, 2008: 18), “é o mais abrangente (...) e integra a maioria dos argumentos do debate da RSE em um modelo único”.

Seguem abaixo os quatro tipos de responsabilidade observadas por Carrol (1979):

- **RESPONSABILIDADE ECONÔMICA:** Considerando que os negócios têm a responsabilidade econômica de produzir bens e serviços, de vender e lucrar, sendo a base de responsabilidade que derivam as outras, pois obter lucro é a base do funcionamento do sistema devem capitalista.
- **RESPONSABILIDADE LEGAL:** As empresas devem obedecer a lei, cumprindo sua missão econômica, sendo a legislação a codificação do certo e errado na sociedade.
- **RESPONSABILIDADE ÉTICA:** Relaciona-se ao comportamento e normas que os negócios devem seguir.
- **FILANTROPIA EMPRESARIAL:** A contribuição dos recursos para a comunidade, para melhorar a qualidade de vida, incluindo doações a obras beneficentes, contribuição de projetos comunitários sem que ofereçam retorno direto para a empresa.

Vale lembrar que, embora Carroll destaque que as dimensões estudadas acima não implicam uma seqüência ou estágios de desenvolvimento da RSE, fica claro que a ênfase da sua definição é na dimensão econômica e legal, e que não é

suficiente e sim essencial o desempenho econômico e o cumprimento das leis (Lima, 2008: 21).

- Responsividade Social

Este conceito é chamado de Corporate Responsiveness ou Responsividade Social, tendo como base a idéia de que as empresas devem responder as demandas e pressões sociais adaptando o comportamento corporativo as necessidades sociais, sem ter as raízes da ética, como a Responsabilidade Social.

Lima (2008: 22), citando Akcerman e Bauer (1976, apud CARROL, 1979), diz que estes propõem a utilização da expressão "social responsiveness" sob o argumento de que responsabilidade tem o caráter de obrigação. Assim, ao contrário deste último, a Responsividade Social é muito mais uma adaptação do comportamento das empresas as demandas sociais, articulando um processo de responsividade por etapas, de um estágio reativo para um antecipatório e preventivo.

Já outro autor, como Sethi (1975 apud Lima, 2008) utiliza um esquema com três possibilidades para classificar a adaptação do comportamento corporativo às necessidades sociais: (1) as obrigações sociais, que envolvem o comportamento empresarial em resposta às forças de mercado ou às obrigações legais; (2) a responsabilidade social, que implica em elevar o comportamento empresarial a um nível congruente com as normas e valores sociais; (3) A responsividade social sugere que o que é importante é não como as empresas irão responder às pressões sociais, mas o que deverão ser suas funções em um sistema social dinâmico.

Borger (2001 apud Lima, 2008) ainda observa três tipos de comportamento empresarial utilizados pelo mesmo autor:

- **ORGANIZAÇÕES DEFENSIVAS:** São organizações com perspectivas de obrigações sociais, maximizando lucros dentro da lei.
- **ORGANIZAÇÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL:** Antecipam mudanças nas expectativas sociais, desenvolvendo programas para vários grupos de interesse, integrando planejamento de longo prazo para a organização.
- **ORGANIZAÇÃO PRÓ-ATIVA E RESPONSIVA:** A RSE faz parte do planejamento estratégico administrativo, desenvolvendo capacidades

capacidade de manutenção de competitividade, estando alerta as mudanças no ambiente legal.

Lima (2008) ainda trata do debate em torno da importância dos *stakeholders* (agentes internos e externos que possuem interesses e expectativas na existência da organização, são compostos por acionistas, clientes, provedores de capital, fornecedores, comunidades locais, sindicatos, consumidores e até mesmo os funcionários). Segundo o autor, as empresas vêm sendo pressionadas por estes agentes internos e externos a adotarem um comportamento que considere os aspectos sociais e éticos.

A teoria dos *stakeholders* defende a idéia de que a empresa tem obrigação para com a sociedade, além dos acionistas (shareholders) e dos funcionários, já que o público alvo deixa de ser apenas o consumidor e passa a englobar um número muito maior de pessoas e empresas.

De acordo com Lima (2008), o conceito de *stakeholder* entende que a atividade empresarial não é apenas uma transação de mercados, e sim uma rede de relações corporativas, empreendendo esforços para atingir seus fins.

O autor ainda observa que as empresas as quais trabalham com a abordagem da teoria dos *stakeholders*, onde o gerenciamento de clientes, fornecedores, comunidade e empregados são feitos com atenção, possuem grandes chances de serem bem sucedidas, pois, no modelo de administração dos *stakeholders*, a relação entre a organização e a sociedade é vista como sistema interpenetrante, nas quais as empresas devem adaptar-se para sobreviver.

Vale lembrar, que essas considerações tiveram o objetivo de mostrar a importância que os *stakeholders* têm na definição das políticas de Responsabilidade Social nas empresas, uma vez que, segundo Lima (2008: 33), "tais definições dependem não apenas dos interesses próprios das empresas, mas também dos seus entendimentos e aceitação dos princípios da responsabilidade social".

A EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL

Em uma abordagem histórica, citando Landim (1993), Lima apresenta algumas fases marcantes em relação a atuação social da sociedade civil brasileira. Dentre elas, pontua o domínio da Igreja católica sobre as entidades de serviço

social, que figura nos três primeiros séculos do Brasil Colônia, o aumento da presença do governo na prestação de serviços sociais no Estado Novo, a proliferação do associativismo nos anos 1959, 1960, o movimento do Estado sobre a sociedade civil após o golpe militar com amplo processo de privatização nos anos 1960, e nos anos de 1970 e 1980 o fortalecimento do sindicalismo e dos movimentos sociais.

De acordo com Torres (2001 apud Lima, 2008), no ano de 1965, os primeiros discursos em prol de uma mudança de mentalidade empresarial no Brasil, surgiram com a publicação da “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de empresas”. A carta é um marco histórico do início da utilização do termo Responsabilidade Social, uma vez que estava diretamente associada a própria relevância do tema relacionado à ação social empresarial no país.

A partir de 1950 as Organizações Não Governamentais (ONGS), passam a ter importância como atores sociais no Brasil, desenvolvendo o papel de assessoria, trabalhando com a capacitação dos agentes de movimentos sociais.

Nota-se que, segundo Lima (2008), se, num primeiro momento, as ONGS mantêm uma relação de proximidade com os Movimentos Sociais, a articulação que fizeram conferiu um status de atores sociais diferenciados, já que para os primeiros, o cerne de suas realizações é o trabalho, e para aqueles, a essência de sua existência é a da militância. Ainda, as ONGS, geralmente desprovidas de uma origem partidária ou mesmo ideológica pelas quais se referenciam, ressaltam princípios conceituais, como democracia ou cidadania.

Foi possível então observar uma gradual mudança do perfil das ONGS: de centros de educação popular passaram a ser entidades de assessoria aos Movimentos Sociais, na medida da limitação de suas atuações. A condição de autonomia conquistada e atribuída às ONGs também as credenciou para o diálogo com outros atores sociais, tais como o Estado e o Mercado, na medida em que não representam ameaças a estes, ao contrário da visão atribuída aos movimentos sociais (Lima, 2008).

Com a abertura política no Brasil, nos anos 1980, o Estado abre espaço para a atuação de entidades sociais no que diz respeito a produção de bens e serviços, fazendo com que as ONGs comessem então seu processo de abertura de caminhos para a afirmação de sua identidade, vão assim redefinindo seu papel numa conjuntura de reorganização da sociedade civil. É dessa forma que constroem

seus discursos de autonomia face ao Estado, às Igrejas, aos movimentos populares, partidos e à Universidade (Lima, 2008).

Segundo Lima (2008), foi ainda neste contexto que o Estado proporcionou também o surgimento de inúmeras outras formas da sociedade civil relacionar-se com a área social. O que resultou no nascimento de fundações, institutos, do financiamento direto, parcerias, do voluntariado, sendo que muitas dessas iniciativas tiveram origem no setor empresarial.

Referenciando Gonh (2000 apud Lima, 2008: 38),

“O terceiro setor é um tipo de “Frankstein”: grande, heterogêneo, construído de pedaços, desajeitado, com múltiplas facetas. É contraditório, pois inclui tanto entidades progressistas como conservadoras. Abrange programas e projetos sociais que objetivam tanto a emancipação dos setores populares e a construção de uma sociedade mais justa, igualitária, com justiça social, como programas meramente assistenciais, compensatório, estruturado segundo ações estratégico-rationais, pautada pela lógica do mercado. Um ponto em comum: todos falam em nome da cidadania”.

Começa a se falar de uma "nova ordem social", que, segundo Baldo e Manzanete (2003), tem as seguintes características:

- predomínio da ação comunitária sobre a ação estatal e empresarial;
- mudanças profundas nas relações do cidadão com o governo;
- surgimento de uma nova concepção de Estado;
- substituição da prevalência dos interesses corporativos pela hegemonia do interesse social;
- surgimento de novas instituições sociais;
- diminuição da burocracia estatal e aumento da influência das entidades comunitárias;
- abertura de novos canais de reivindicações sociais;
- emergência de redes de solidariedade social.

É importante saber que essas novas entidades, ou ainda instituições sociais, se voltam para a execução de políticas entre o poder público e o privado, atuando em áreas onde a prestação de serviços sociais é carente ou até mesmo ausente. Segundo Lima (2008), essa primeira fase de atuação vem de encontro ao exposto no topo da Teoria da Pirâmide da RSE, proposta por Carroll (1979), a qual se baseia

na idéia da Filantropia Empresarial, direcionando sua atenção para áreas temáticas, sem ainda relacionar com o seu planejamento estratégico.

Lima (2008) ainda destaca que para subsidiar a atuação empresarial e como sinal de organização dessa participação, houve a criação de vários institutos não governamentais, como a ABONG, o GIFE, o Instituto ETHOS, o FIDES e o IBASE, entre outros, que procuram sistematizar e orientar o trabalho desses atores sociais. Surgiu também serviços de consultoria às empresas que desejavam inserir-se dentro dessa “ética corporativa”, tornando-se “empresas cidadãs”.

Começa-se a ter consciência de que os resultados econômicos não podem ser buscados a qualquer custo e tampouco devem ser analisados isoladamente, sem considerar o bem-estar do ser humano: saúde, educação, condições de moradia, acesso aos bens culturais, participação social, condições ambientais e renda devem estar no centro da agenda do desenvolvimento humano no próximo século (Lima, 2008: 40).

Podemos perceber assim uma configuração das novas relações entre o público e o privado, na medida em que o setor privado é chamado a atuar no marco das políticas sociais, espaço anteriormente definido como exclusivo do Estado.

Por fim, Baldo e Manzanete (2003) pontuam sete principais “vetores da responsabilidade social de uma empresa”:

V1 – apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua;

V2 – preservação do meio ambiente;

V3 – investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável;

V4 – comunicações transparentes;

V5 – retorno aos acionistas;

V6 – sinergia com os parceiros;

V7 – satisfação dos clientes e/ou consumidores.

Segundo os autores, tais vetores direcionam o processo de gestão empresarial para o fortalecimento da dimensão social da empresa.

3.2 Histórico da PETROBRAS S.A.

Para iniciarmos este capítulo, é necessário destacar que nenhuma destas informações é de caráter sigiloso, ao contrário, são informações retiradas do site da Petrobras, o qual nos forneceu grande embasamento teórico para discorrermos sobre o tema relacionado à Responsabilidade Social Corporativa segundo os valores e visão da companhia.

A Petrobras, no que diz respeito à Responsabilidade Social Corporativa, segue os dez princípios do pacto global da Organização das Nações Unidas (ONU), que são a base para a estruturação de seu balanço social e ambiental. Mais que isso, a companhia pauta sua atuação social e ambiental a partir desses princípios, que abrangem temas como condições de trabalho, direitos humanos, proteção do meio ambiente e combate à corrupção, sendo os três primeiros derivados dos acordos de Declaração Universal dos Direitos Humanos, Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Direitos e Princípios Fundamentais no Trabalho e Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.

O Pacto é de livre adesão de qualquer empresa do mundo e tem dois objetivos principais: disseminar a prática dos 10 princípios no meio empresarial em todo o mundo e catalizar suas ações para dar suporte às iniciativas da ONU.

As empresas e organizações brasileiras mais conhecidas que também aderiram são: Avon, Banco Itaú, Belgo Mineira, Copel, Fiesp, Furnas, Grupo Abril, Klabin, Natura Cosméticos S/A, Organizações Globo, Pulsar Informática, Samarco, Shell Brasil, Telemig, Instituto Ethos e Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança.

Desde que aderiu ao pacto global em 2003, a Petrobras tem participado ativamente das estratégias de disseminação dos dez princípios no meio empresarial internacional, além de se comprometer a emitir uma declaração de apoio ao Pacto, divulgando-a entre os empregados, acionistas, clientes e fornecedores; a integrar os 10 Princípios ao seu programa de desenvolvimento corporativo; a incorporar esses princípios à declaração da missão da companhia; a incluir o compromisso com o Pacto no Relatório Anual da Petrobras e outros documentos; a divulgar publicamente esse compromisso através de emissão de *press-releases*.

Além disso, deverá informar uma vez por ano, por carta ao Secretário Geral das Nações Unidas, um exemplo concreto de progressos alcançados ou lições

aprendidas na implementação dos 10 princípios, para registro no *website* do Pacto Global.

Segue os dez princípios do pacto global:

DIREITOS HUMANOS

Princípio 1: As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente; e

Princípio 2: Assegurar-se de sua não-participação em violações desses direitos.

CONDIÇÕES DE TRABALHO

Princípio 3: As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;

Princípio 4: Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;

Princípio 5: Apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil; e

Princípio 6: Apoiar a igualdade de remuneração e a eliminação da discriminação no emprego.

MEIO AMBIENTE

Princípio 7: As empresas devem adotar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais;

Princípio 8: Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e

Princípio 9: Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis.

COMBATE À CORRUPÇÃO

Princípio 10: As empresas devem combater a corrupção sob todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Criado no final de 2004, o comitê gestor de responsabilidade social e ambiental consolidou sua atuação em 2005, com a criação de dois grupos de trabalho e duas comissões. Dentre as atribuições do comitê gestor está a elaboração do mapa de vulnerabilidades da companhia, a partir de respostas dadas

por todas as áreas e unidades aos temas que compõem o balanço social e ambiental¹ da Petrobras.

Para entendermos todas as ações da Petrobras, é importante destacar qual é a sua missão: atuar de forma segura e rentável com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades de seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde operam.

Segue abaixo alguns índices e certificações de sustentabilidade conquistados pela Petrobras, que garantem credibilidade a suas ações sustentáveis:

- Índice de Sustentabilidade da Dow Jones (DJSI)

A Petrobras conquistou, pelo terceiro ano consecutivo, o direito de participar da composição do Índice Dow Jones de Sustentabilidade World (DJSI), o mais importante índice mundial de sustentabilidade e que é usado como parâmetro para análise dos investidores social e ambientalmente responsáveis. Com a renovação, a companhia se consolida como uma das oito empresas brasileiras mais sustentáveis.

A Petrobras é reconhecida como uma das 20 companhias mundiais do segmento de petróleo e gás e uma das sete empresas brasileiras mais sustentáveis de acordo com o Índice Dow Jones Mundial de Sustentabilidade (DJSI). O DJSI avalia os desempenhos econômico, ambiental e social de mais de 2.500 empresas em 57 setores, em todo o mundo. Atualmente, 20 empresas mundiais de petróleo e gás integram o índice.

De acordo com os critérios de avaliação do índice, a Petrobras se destacou por sua transparência, gestão da marca, desempenho ambiental, biodiversidade, desenvolvimento de recursos humanos e cidadania corporativa, permitindo que sua pontuação total aumentasse de 70 em 2007 para 73 em 2008. O crescimento da pontuação foi no critério "Dimensão Econômica", com grande destaque para o critério Exploração e Produção, que saltou de 21% para 75%. A permanência no índice demonstra o reconhecimento do empenho da Companhia, nos últimos anos, na área ambiental, na transparência de seus processos contábeis, de divulgação e em governança corporativa.

¹ O balanço social e ambiental da Petrobras está disponível no site <http://www2.Petrobras.com.br/ri/port/ConhecaPetrobras/RelatorioAnual/RelatorioAnual.asp>.

Os resultados desta revisão, que é realizada anualmente, influenciarão as decisões de gestores de ativos de um mercado mundial de investidores em empresas social e ambientalmente responsáveis. Atualmente, perto de US\$ 6 bilhões estão investidos em fundos que se baseiam exclusivamente nas empresas pertencentes aos índices DJSI.

Além dos aspectos de sustentabilidade, governança corporativa, gestão da marca e de risco, o entrevista de avaliação das empresas inclui, também, questões mais específicas como mudança climática, exigências a fornecedores e gestão de projetos sociais.

- Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa

A Petrobras conquistou, pelo segundo ano consecutivo, sua posição no rol de empresas cujas ações compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE) por apresentarem alto grau de comprometimento com a sustentabilidade.

A participação neste índice amplia a base de investidores na companhia para incluir aqueles que valorizam critérios de responsabilidade social e ambiental além do desempenho financeiro em suas aplicações. As ações ordinárias e preferenciais da Petrobras terão, respectivamente, os pesos de 11,12% e 13,88% totalizando 25%, o maior peso individual no ISE.

A nova carteira do ISE iniciará em 1º de dezembro de 2007 e vigora até o dia 30 de novembro de 2008. O novo portfólio reúne 40 ações (ordinárias e preferenciais) emitidas por 32 empresas em 13 setores. Estas empresas foram selecionadas por suas políticas, práticas de gestão, desempenho e cumprimento legal de obrigações no que diz respeito à eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social, natureza do produto e governança corporativa. O valor de mercado das 32 empresas é de R\$ 927 bilhões, ou 39,6% da capitalização total da Bovespa, que atualmente é de R\$ 2,3 trilhões.

- Management & Excellence

A Petrobras foi reconhecida, através de pesquisa da Management & Excellence (M&E), a petroleira mais sustentável do mundo. Em primeiro lugar no ranking, com a pontuação de 92,25%, a companhia é considerada referência mundial em ética e sustentabilidade, considerando 387 indicadores internacionais,

entre eles, queda em emissão de poluentes e em vazamentos de óleo, menor consumo de energia e sistema transparente de atendimento a fornecedores.

Os critérios para o ranking levaram em conta a adequação a padrões internacionais, como os da Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Pacto Global da ONU, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), a presença no Índice Dow Jones de Sustentabilidade e a apresentação do Balanço Social e Ambiental, segundo as orientações do Global Reporting Initiative (GRI).

A pesquisa foi realizada diretamente em todas as companhias e através de veículos de comunicação. No segmento da indústria de petróleo e gás, a consultoria mede o desempenho em governança corporativa, ética, transparência, sustentabilidade e responsabilidade social.

Esse resultado demonstra o reconhecimento do compromisso da Companhia com as questões de governança, transparência, responsabilidade social e ambiental e no relacionamento com investidores e na comunicação com as demais partes interessadas.

- Goldman Sachs

A Goldman Sachs classifica a Petrobras entre as seis empresas de energia para investimento sustentável em seu relatório de Investimentos Sustentáveis no Setor de Energia, de 2005. Isto significa que a Petrobras obteve pontuações altas no Índice Ambiental, Social e de Governança (ESG), tem um forte portfólio de ativos e tem altos retornos de capital. O ESG classifica as empresas em cinco áreas - governança corporativa, gestão ambiental e social, desempenho social, desempenho ambiental e investimento no futuro - com base nos dados publicados entre 2002 e 2004.

O relatório verifica que existe uma forte correlação entre os líderes do Índice ESG e o acesso a novos ativos que asseguram o retorno da companhia no médio prazo. A Petrobras obteve a pontuação mais alta em governança e ficou em terceiro na categoria de investimento no futuro. Segundo o estudo, entre as Regionais de Mercados Emergentes, a Petrobras lidera em todas as categorias.

- Grupo Internacional de Pesquisa em Investimentos Sustentáveis (Sustainable Investment Research International Group, SiRi)

A Petrobras nomeou o Centre Info SA, parceiro suíço da SiRi Company, para fornecer uma Análise Pró-Sustentabilidade para um seleto grupo de empresas

congêneres. A Análise Pró-Sustentabilidade é uma avaliação de desempenho através da qual a Petrobras é comparada com a pontuação obtida por empresas selecionadas do mesmo setor (Petróleo e Gás).

A Petrobras alcançou uma pontuação de 73, a classificação mais alta, que é uma recompensa para seu forte compromisso com a sustentabilidade. Seu índice de sustentabilidade supera em 20% a media global do setor. O desempenho das demais empresas variou entre 47 a 73, com uma media na casa de 59,2.

O estudo analisa o desempenho da Petrobras, do ponto de vista social e ambiental, em comparação com outras empresas do setor de Petróleo e Gás. O modelo de pesquisa da SiRi Company concentra nas seguintes sete áreas principais: Comunidade, Ética nos Negócios, Governança Corporativa, Clientes, Funcionários, Ambiente e Fornecedores.

Levando em consideração estes valores, a companhia desenvolveu um programa de seleção pública de projetos para investir em projetos sociais que contribuem para a promoção do desenvolvimento com igualdade de oportunidades e valorização das potencialidades locais. Este programa é chamado de Desenvolvimento & Cidadania Petrobras, elaborado com a participação de membros das diferentes áreas da organização, representantes da sociedade civil e do governo. O seu conteúdo reflete o compromisso da empresa em contribuir para o desenvolvimento local, regional e nacional, gerando a inserção social, digna e produtiva, de pessoas e grupos que vivem em risco social no Brasil. Segundo dados da própria empresa, serão investidos recursos da ordem de R\$ 1,2 bilhões, no período de 2007 a 2012, em projetos que promovam desenvolvimento com igualdade de oportunidades e valorização das potencialidades locais.

De acordo com a última seleção de projetos, realizada em 2007, os projetos aceitos para participarem da seleção pública são aqueles sob responsabilidade de organismos governamentais, não-governamentais e comunitários, legalmente constituídos no País, sem finalidades lucrativas e que atuem no Terceiro Setor brasileiro. Podem candidatar-se projetos em andamento ou em fase de planejamento que tenham como foco uma das seguintes linhas de atuação: Geração de Renda e Oportunidade de Trabalho, Educação para a Qualificação Profissional ou Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente. Os projetos inscritos devem

contemplar ações diretas que se relacionem a atividades de implantação, implementação, expansão, aperfeiçoamento ou replicação do projeto.

O programa Desenvolvimento & Cidadania Petrobras prevê a continuidade das ações bem sucedidas no Programa Petrobras Fome Zero, com um horizonte de atuação ampliado e um processo de gestão dos investimentos sociais aprimorado pela empresa. São temas transversais: gênero, igualdade racial, pessoas com deficiência, pescadores e outros povos e comunidades tradicionais. O programa tem como meta atender 4 milhões de pessoas diretamente e outros 14 milhões indiretamente em todo o território nacional, e pretende alcançar ainda, com ações de comunicação e difusão da cidadania, outros 27 milhões de pessoas.

Formulado em alinhamento ao Plano Estratégico 2012 e considerando o mesmo horizonte de tempo do Plano de Negócios da Companhia, esse programa confirma a determinação da Petrobras em aliar seu crescimento ao desenvolvimento sustentável.

Vale destacar que, de acordo com este programa e visando aprimorar a gestão de seus investimentos sociais, a Petrobras estabeleceu um conjunto de metas que deverão ser atingidas até 2012:

INDICADORES E METAS DE DESEMPENHO		
INVESTIMENTOS EM PROJETOS SOCIAIS	Priorização da Juventude	50% de jovens entre 15 e 29 anos no total de participantes dos projetos apoiados

	Geração de renda e oportunidade de trabalho	70% de projetos com Planos de Negócio estruturados 60% de projetos aptos à geração de renda e oportunidade de trabalho com tecnologia e/ou infra-estrutura incorporados pela organização 60% de elevação da renda per capita média dos participantes do projeto
	Educação para a Qualificação Profissional	20% do público participante dos projetos de qualificação profissional incluídos no mundo do trabalho 80% dos participantes de cursos profissionalizantes e dos projetos de alfabetização com certificados de conclusão 60% dos participantes de cursos profissionalizantes com certificados reconhecidos pelo Sistema Nacional de Certificação Profissional (SNCP) 30% dos participantes de projetos de qualificação profissional com evolução de escolaridade

		60% dos participantes dos projetos de educação complementar com melhoria de desempenho na educação formal
	Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente	80% dos participantes dos projetos voltados à proteção de crianças e adolescentes concluindo o período total de atendimento 70% dos profissionais do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente em atividades de formação
	Geração direta de empregos formais	10.000 postos de trabalhos gerados pelo investimento direto em projetos sociais
FORTALECIMENTO DE REDES ORGANIZAÇÕES SOCIAIS	Capacitação de organizações parceiras	60% dos integrantes das equipes técnicas ou representantes dos projetos apoiados concluindo os cursos de capacitação
DIFUSÃO DE INFORMAÇÕES PARA A CIDADANIA	Informações captadas	30% de e-mails lidos nas campanhas de comunicação dirigidas lançadas pela Petrobras 10% de crescimento do número de acessos ao site do programa Desenvolvimento & Cidadania Petrobras

		5% de manifestações recebidas nos Fóruns de Discussão em relação ao público convidado
--	--	--

Ainda sobre os investimentos na área social, é importante destacar que a Petrobras estruturou um roteiro de elaboração de projetos sociais segundo as suas próprias normas. Assim, aqueles projetos que buscam pelo patrocínio e/ou apoio da organização em suas ações sociais, podem seguir um padrão de estrutura, facilitando a seleção e avaliação de todos os concorrentes, além de ajudar a compreender o que a Petrobras valoriza nos projetos que apóia e o que ela espera que a organização mostre [em anexo o Roteiro para Elaboração de Projetos Sociais segundo as normas da Petrobras].

Foi possível ainda, encontrar no site mais informações sobre a área de Responsabilidade Social, seus desafios, sua política, etc. O desafio da área de Responsabilidade Social até 2020 é ser referência internacional em responsabilidade social na gestão dos negócios, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

De acordo com a Política de Responsabilidade Social da Petrobras, o próprio termo “responsabilidade social” significa uma forma de gestão integrada, ética e transparente dos negócios e atividades e das suas relações com todos os públicos de interesse, promovendo os direitos humanos e a cidadania, respeitando a diversidade humana e cultural, não permitindo a discriminação, o trabalho degradante, o trabalho infantil e escravo, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para a redução da desigualdade social.

A partir desta política, as ações em relação à:

1. Atuação Corporativa, é assegurar que a governança corporativa do Sistema Petrobras esteja comprometida com a ética e transparência na relação com os públicos de interesse;
2. Gestão Integrada, é garantir uma gestão integrada em Responsabilidade Social no Sistema Petrobras;
3. Desenvolvimento Sustentável, é conduzir os negócios e atividades do Sistema Petrobras com responsabilidade social, implantando seus compromissos de acordo com os princípios do Pacto Global da ONU e contribuindo para o desenvolvimento sustentável;
4. Direitos Humanos, é respeitar e apoiar os direitos humanos reconhecidos internacionalmente, pautando as ações do Sistema

Petrobras a partir da promoção dos princípios do trabalho decente e da não discriminação; 5. Diversidade, é respeitar a diversidade humana e cultural de sua força de trabalho e dos países onde atua; 6. Princípios de Trabalho, apoiar a erradicação do trabalho infantil, escravo e degradante na cadeia produtiva do Sistema Petrobras; 7. Investimento Social Sustentável, buscar a sustentabilidade dos investimentos sociais para uma inserção digna e produtiva das comunidades; 8. Compromisso da Força de Trabalho, comprometer a força de trabalho com a Política de Responsabilidade Social do Sistema Petrobras.

Por fim, é importante destacar que, enquanto realizava uma conversa com o Gerente da área de Comunicação, o mesmo me deu informações sobre uma seleção pública que estava ocorrendo naquele momento. Em complemento aos processos de seleção pública de alcance nacional (Desenvolvimento & Cidadania Petrobras, Programa Petrobras Cultural e Programa Petrobras Ambiental), foi criada a Integração Petrobras Comunidades, uma seleção para apoio a projetos realizados em regiões próximas a unidades da Companhia, com valor máximo de 50 mil reais.

Nesta primeira edição da Integração Petrobras Comunidades, serão investidos 7 milhões em projetos sociais nos estados do Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo, com uma seleção específica para a região.

Na Refinaria de Paulínia, 27 projetos tinham sido inscritos nesta seleção, mas nem o resultado nem a quantidade dos projetos selecionados ainda estavam disponíveis.

Capítulo 4

4. Procedimentos Metodológicos

A metodologia utilizada para a realização deste estudo será pautada em um *estudo de caso* e em *entrevistas* com os profissionais envolvidos, contando com a análise dos dados obtidos.

Segundo Ventura (2007):

“(...) O estudo de caso como modalidade de pesquisa é entendido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações”.

Os estudos de caso podem focar tanto o múltiplo – vários estudos realizados simultaneamente com vários indivíduos, várias organizações – quanto o unitário – um indivíduo, uma organização.

De acordo com os objetivos, este tipo de pesquisa pode ser classificado como: intrínseco ou particular, busca compreender um caso particular em si; instrumental, examina-se um caso para compreender melhor outra questão, orientar estudos ou ser instrumento para propor novas pesquisas; e coletivo, quando estende o estudo a outros casos conexos com o objetivo de ampliar a compreensão ou teorização sobre um conjunto ainda maior de casos.

4.1 Sobre a definição e o local de estudo

O local do estudo definido foi a PETROBRAS/ Replan, escolhida por ser o lugar de estágio da graduanda do curso de Pedagogia, contratada com o compromisso de monitorar um projeto social com menores aprendizes.

Localizada na cidade de Paulínia, a Replan é a maior unidade do sistema Petrobras em capacidade de processamento de petróleo: 57,2 mil m³/dia (360 mil bpd) e responde por 20% de todo o refino de petróleo no Brasil. A média diária no país é de 1,8 milhão de barris. Sua produção atende aos mercados de São Paulo (55%), Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia e Acre (20%), Sul de Minas

Gerais e Triângulo Mineiro (10%), Goiás, Brasília e Tocantins (15%). Os principais produtos produzidos são óleo diesel, gasolina, GLP, nafta, querosene, coque, asfalto e solventes.

De todo petróleo processado na Refinaria de Paulínia, mais de 80% é de origem nacional, oriundo da Bacia de Campos. Ao longo da sua existência (32 anos) tem batido sucessivos recordes de produção de diesel – o último foi em outubro de 2002, quando processou 1.112.611 m³ do produto.

Nos últimos anos, a Petrobras destinou aproximados R\$ 785 milhões para investimentos na Replan. Dentre eles, a construção de duas novas unidades de **Hidrotratamento de Diesel (HDT)** e outras duas de coque verde de petróleo, ampliação da capacidade da refinaria, recuperação de áreas impactadas e demais melhorias, proporcionando a geração de 7 mil postos de trabalho, a grande maioria para moradores das cidades circunvizinhas à unidade.

A Refinaria de Paulínia foi a primeira unidade do mundo recomendada para certificação pela norma SA-8000, que aborda as condições humanas de trabalho. Possui 1.225 empregados, sendo 745 próprios e 480 contratados. Em arrecadação de impostos (ICMS próprio mais substituição tributária), contribuiu em 2003 com aproximadamente R\$ 2,381 bilhões.

4.2 O Estudo de Caso

Para a elaboração deste trabalho de conclusão de curso, foi realizado um estudo de caso sobre um projeto social desenvolvido pela empresa em questão.

Este projeto, intitulado “Programa do Menor Assistido”, é um Convênio Filantrópico de caráter beneficente, educativo, cultural e social, firmado entre a Refinaria de Paulínia - Replan e organizações sem fins lucrativos, contemplando adolescentes carentes, de 16 a 18 anos incompletos. O vínculo empregatício é formado, exclusivamente, entre o menor assistido e a conveniada, cabendo a mesma o pagamento dos salários, INSS, PIS, FGTS, despesas administrativas, aviso-prévio, inclusive indenização, encargos sociais e verbas rescisórias.

Este projeto social, desenvolvido pela Replan desde 1983, tem caráter beneficente, educativo, cultural e de assistência social e destina-se a amparar os adolescentes carentes, atuando como instrumento de integração entre os sistemas

de ensino e o mercado de trabalho, dando condições de capacitação para o exercício de atividade regular remunerada.

Assim sendo, a Replan tem por compromisso assegurar recursos financeiros para realização do aporte mensal das bolsas a conveniada e fornecer alimentação e transporte sem ônus para os menores. A Assistente Social se firma em selecionar as fichas dos menores carentes, controlar o desempenho e assiduidade escolar, cobrar da conveniada o repasse das bolsas e pagamento dos encargos financeiros referentes ao programa, proporcionar atividades sócio-educativas, fazer o acompanhamento da evolução dos menores assistidos, manter a comunicação com conveniadas e fazer o acompanhamento e aconselhamento profissional e pessoal.

Algumas dessas atividades, de responsabilidade da Assistente Social, são desenvolvidas junto a Estagiária de Pedagogia, como por exemplo as de cunho sócio-educativas, elaboradas em parceria entre as duas profissionais, mas desempenhadas pela Estagiária no período da manhã. Este período que os jovens permanecem no RH, realizam tarefas compostas por palestras, teatros, filmes, visitas, oficinas e reforços escolares. Estas atividades são realizadas com o objetivo de aprimorar o relacionamento pessoal e profissional, melhorando a postura, o rendimento escolar, estimulando a consolidação de valores e aumentando sua empregabilidade futura.

Em relação à execução de atividades administrativas, após o período de aprendizado no RH, os adolescentes cumprem atividades leves e rotineiras, que não envolvem a manipulação de valores ou veículos, motorizados ou não. Dentre algumas tarefas, encontra-se o manuseio de máquinas copiadoras, arquivamento e organização de documentos e salas, recebimento e entrega de correspondências, atendimento telefônico, utilização de microcomputadores, etc.

A jornada é realizada de segunda a sexta-feira, com carga horária de 5 horas de atividades administrativas, 2 horas e 15 minutos de atividades sócio-educativas e 1 hora e 30 minutos entre almoço e café da manhã, estando proibida a realização de horas extras. O desligamento ocorre quando o menor assistido completa 18 anos ou, antecipadamente, por interesse pessoal do menor assistido, da conveniada, ou da Replan, representada pela assistente social ou pelos supervisores.

Ao adolescente, cabe o dever de usar o uniforme fornecido pela conveniada, não ter reprovação escolar, ser assíduo e pontual, justificar as faltas, realizar as tarefas com empenho, segurança, zelo, boa vontade e eficiência.

Além deste projeto específico, foi feito um apanhado geral dos demais projetos sociais desenvolvidos pela PETROBRAS/Refinaria de Paulínia, com o objetivo de saber se dentre eles, algum outro mais contava com a presença de pedagogos.

Dentre os demais projetos, encontram-se:

PROJETO SOCIAL/AMBIENTAL	Descrição
DESPERTAR (Cosmópolis)	Desenvolvido em Cosmópolis/SP, o projeto atende cerca de 500 crianças e adolescentes de região carente da cidade, em período extra escolar, com atividades diversificadas, como: dança, música, capoeira e teatro. O objetivo do projeto é tirar as crianças de situações de risco social, aumentando o índice de sucesso escolar e melhorando o comportamento dos participantes, através do acompanhamento técnico de assistente social e psicólogo junto às escolas da rede pública.
DÊ BOLA PARA A CIDADANIA (Campinas)	Projeto, desenvolvido no Centro Comunitário do Jardim Santa Lúcia, em Campinas/SP, proporciona, através de práticas esportivas (futebol de salão, voleibol, handebol e basquete), processos de crescimento, maturação e desenvolvimento de 230 crianças e jovens entre 7 e 17 anos de idade. Os jovens devem freqüentar a escola regularmente e com bom aproveitamento e devem ser moradores dos bairros circunvizinhos. A importância do esporte é inquestionável, também, na prevenção da violência entre os jovens e no aprimoramento das relações comunitárias.
ESCOLA DE INICIAÇÃO AO BICICROSS (Paulínia)	Projeto desenvolvido na cidade de Paulínia/SP, desde 1997, voltado para 200 crianças e jovens, oferecendo atividade esportiva e exigindo bom desempenho e freqüência escolar, bem como bom comportamento. Em 2004 o projeto deu mais um importante passo no sentido de cumprir seu papel social: um convênio firmado com a Associação dos Pais e Amigos dos

	Excepcionais-APAE e com o Centro de Integração da Pessoa Portadora de Necessidades Especiais-CINDEP/Paulínia, possibilitou a participação de crianças e jovens portadores de necessidades especiais nos treinos e até nos campeonatos.
CORAL ESCOLA CANARINHOS DA TERRA PETROBRAS-UNICAMP (Campinas)	Trata-se de um projeto social, de formação musical e de apoio à cultura, aberto à sociedade civil em geral e que permite o acesso à cultura e à arte para 200 crianças e jovens de todas as classes sociais, como forma de integrá-las socialmente, minimizando sua convivência com fatores de risco na formação de seu caráter. O Coral foi fundado em 1996 e integra a Federação Nacional e Internacional de Pueri-Cantores. No ano de 2002 o instituto mantenedor do coral firmou convênio de parceria cultural com a Unicamp e, em maio de 2005, a Petrobras passou a apoiar o Projeto, como patrocinadora oficial, tendo em vista seus objetivos sociais, culturais e educacionais. A partir de então, denomina-se Coral Escola Canarinhos da Terra Petrobras - Unicamp.
RENUTRIR (Campinas e Cosmópolis)	Voltado ao resgate da cidadania, com aulas de reaproveitamento alimentar, higiene pessoal e alimentar, o projeto desenvolvido desde 2004 é patrocinado pela Petrobras com apoio do Sindipetro e coordenação didática do Senac. Atende mulheres de baixa renda e escolaridade, residentes na periferia de Campinas e Cosmópolis/SP, desenvolvendo um projeto sócio-pedagógico e educativo, que possibilite a aprendizagem para o aproveitamento de alimentos, geração de renda empreendedorismo na área de alimentação, promovendo o resgate da ética e cidadania.
PROJETO PRESERVAÇÃO FERROVIÁRIA "MARIA FUMAÇA" (Campinas)	O projeto, da Associação Brasileira de Preservação Ferroviária, trabalha na preservação do patrimônio ferroviário e da memória ferroviária nacional, além de oferecer passeios educativos para estudantes e comunidade, em trens

	antigos conduzidos pela 'Maria Fumaça', com o objetivo de relatar a história do desenvolvimento do interior do Estado de São Paulo no final do século XIX, a partir da cultura cafeeira e da importância do trem neste processo.
PROJETO NAVEGANDO NAS ÁGUAS DO CONHECIMENTO (Americana)	Desenvolvido pela OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) Barco Escola para proporcionar educação ambiental aos estudantes da região, realizando passeio de barco pela represa do Salto Grande e mini-pantanal de Paulínia.
PROJETO VOLUNTÁRIO AMBIENTAL FÊNIX (Americana)	Desenvolvido pela OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) Barco Escola desenvolve voluntários para conscientizar o público frequentador da Orla do reservatório em relação ao uso de apetrechos indevidos para pesca, consequências do desmatamento e queimadas, além de fornecer informações sobre os problemas ambientais sofridos pelo reservatório.
UNIDADE DE TRATAMENTO DE QUEIMADURAS DA SANTA CASA DE LIMEIRA (Limeira)	O convênio firmado com a Replan, visa a manutenção de Leitos na Unidade de Tratamento de Queimados da Santa Casa de Limeira (Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Limeira). A Unidade é classificada pelo Ministério da Saúde como sendo de alta complexidade e padrão (somente 3 unidades em todo o território nacional têm essa classificação).
PROJETO DESBRAVADORES (Paulínia)	Projeto em Morro Alto Paulínia. Atividades sócio-educativas e culturais buscando retirar crianças e jovens da marginalidade buscando o exercício da cidadania, através do Clube dos Desbravadores de Paulínia.
CURSOS COMUNITÁRIOS (Cosmópolis)	Os Cursos Comunitários são realizados a partir de parceria entre a Refinaria de Paulínia, Prefeitura Municipal e Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial). Oportunidade fundamental nos dias atuais: capacitar-se profissionalmente e, com isso, ampliar a empregabilidade

	de cada um.
PROGRAMA DE ESTÁGIOS (Cosmópolis e Paulínia)	Programa Jovem Assistido: a Replan recebe os jovens para vivenciar um ambiente de trabalho e, com isso, se preparar para ingressar no mercado. São desenvolvidas, também, ações voltadas para a cidadania, como criação e encenação de peças teatrais; aulas de artesanato; aulas de inglês; assessoria de psicóloga contratada pela Petrobras, quanto à teste vocacional; participação em oficina de reciclagem e palestra ambiental. Convênio entre o Cindep (Centro de Integração da Pessoa Portadora de Deficiência de Paulínia), o CIEE (Centro de Integração Empresa e Escola) e a Replan possibilita aos portadores de deficiência física adquirir experiência – através de um estágio remunerado – para o acesso a um disputado mercado de trabalho. Isto propicia, muito mais do que a remuneração recebida, a elevação da auto-estima e a prática da cidadania. Além disso a Replan oferece oportunidade para estagiários dos níveis médio e superior.
PROJETO ESCOLA (Paulínia)	Realizado em parceria com empresas contratadas, o projeto oferece aulas e possibilita a realização de exame supletivo para empregados de empresas contratadas que não tiveram a oportunidade de concluir o ensino Fundamental.
CAMINHO DA CIDADANIA (Artur Nogueira)	Projeto social patrocinado pela Petrobras na cidade de Artur Nogueira/SP, atende cerca de 150 crianças e adolescentes de região carente, em período extra escolar, com atividades diversificadas das oferecidas pelo município (leitura, aulas de teatro, música, informática e prática de esportes, bem como a aplicação de reforço escolar). O projeto tem como consequência o aumento do índice de sucesso escolar e a melhoria do comportamento dos participantes, através do acompanhamento de assistente social e psicólogo junto às escolas da rede pública, promovendo

	integração social, melhoria de qualidade de vida e defesa do direito à cidadania.
PROVER (Cosmópolis e Paulínia)	O Programa de Valorização do Emprego na Região foi criado pela Replan em 2006 para auxiliar a capacitação de pessoas principalmente de Paulínia e Cosmópolis, preparando-as para ocupar o maior número possível de postos de trabalho na Região Metropolitana de Campinas. O programa se fortaleceu com a parceria com o PROMINP (Programa de Mobilização da Indústria Nacional do Petróleo e Gás Natural), visando que a qualificação dos trabalhadores seja continuada e progressiva, contribuindo para melhoria do nível técnico e profissional em toda a cadeia produtiva da indústria da RMC.
PROGRAMA DE CRIANÇA (Cosmópolis e Paulínia)	Consiste em um conjunto de atividades desenvolvidas e supervisionadas por educadores, voltadas para 80 crianças e jovens carentes das cidades de Paulínia e Cosmópolis. Tais atividades incluem: prática de esportes coletivos orientada; aulas de artes plásticas, teatro e música. Realizado no Cepe, às sextas-feiras, o projeto é voltado para jovens de 7 a 14 anos, com renda familiar de até três salários mínimos.
PROGRAMA PETROBRAS JOVEM APRENDIZ (Artur Nogueira, Cosmópolis e Paulínia)	O programa tem como objetivo oferecer capacitação técnica a jovens com idade entre 15 e 18 anos, possibilitando a inclusão profissional. Os jovens – selecionados pelas ONGs Círculo de Amigos do Menino Patrulheiro (Cosmópolis) e Associação Jovem Aprendiz (Artur Nogueira) – têm carteira assinada, cumprem jornada máxima diária de quatro horas e recebem salário mínimo integral, tíquete refeição, 13º salário, férias coincidindo com as férias escolares, vale transporte, FGTS e assistência previdenciária.
PROGRAMA DE OLHO NO AMBIENTE (Artur Nogueira, Cosmópolis e Paulínia)	O programa tem como proposta propiciar o desenvolvimento sustentável para comunidades de

	baixa inclusão social, apoiando essas comunidades, que estão em áreas de influência direta ou indireta das instalações industriais da Petrobras, na obtenção de Agendas 21 Locais, mostrando um caminho corporativo e inovador de participação democrática e genuinamente social, mas sem ser governo.
--	--

4.3 As Entrevistas

Foram elaborados dois tipos de entrevistas, todos eles enviados por e-mail para a coleta das informações. Segue em anexo as entrevistas com as respectivas respostas dos sujeitos envolvidos.

A primeira se relacionava diretamente com o projeto desenvolvido no RH da empresa, Programa Menor Assistido, que procurou abordar questões sobre o Projeto e a atuação do pedagogo. Para a constituição do roteiro da entrevista, foi analisado o quadro de funcionários que de alguma forma se relacionavam com o Projeto em questão. Para tanto, as entrevistas deveriam ser realizadas com a Assistente Social, responsável direta pelo Projeto, a estagiária de pedagogia, que atua com os jovens aprendizes, a Coordenadora dos Recursos Humanos e o Gerente do Setor. Entretanto, como as respostas das questões elaboradas não se diferenciariam de acordo com as pessoas, optamos por realizar somente com a Coordenadora dos Recursos Humanos, a qual se mostrou disposta em responder as questões.

Para complementar o trabalho, foi realizado ainda uma segunda entrevista respondida pela Gerência de Comunicação da PETROBRAS/Replan, visto que são eles que coordenam, financiam, apoiam e/ou selecionam os projetos desenvolvidos pela Refinaria. As questões buscaram informações sobre a atuação do pedagogo nesses projetos patrocinados.

É importante destacar que a primeira entrevista, relativa ao Programa do Menor Assistido, foi respondida de maneira superficial pela Gerência de Recursos Humanos, sendo pouco aprofundada pelo sujeito e trazendo muito mais elementos oficiais da organização que elementos que pudessem levantar algo crítico ou mais aprofundado sobre o tema.

Já a segunda entrevista, respondida pela Gerência de Comunicação e pelos coordenadores dos projetos, nos abasteceu de importantes informações sobre os

projetos e a atuação do pedagogo nesses espaços, contudo, não foi possível apreender conhecimento de todos os projetos patrocinados ou desenvolvidos pela Refinaria de Paulínia, já que só nos forneceram descrições de alguns deles. Destaca-se que o Gerente de Comunicação nos disse que mandou as perguntas para que os coordenadores de tais projetos respondessem as questões que ele não sabia informar.

Ainda sobre os projetos desenvolvidos pela Refinaria, é importante saber que procuramos abordar o pedagogo atuando em projetos que não fosse tão óbvio o seu envolvimento. Assim, não abordamos a ação do pedagogo no Projeto Escola, projeto no qual a pedagoga ministra aulas para funcionários que ainda não completaram o ensino fundamental e médio.

Capítulo 5

5. Análise das Entrevistas

A partir das respostas fornecidas pelas entrevistas, foi possível a elaboração de três categorias de análise. Assim sendo, as categorias que nortearam a análise das questões foram: A Relação Responsabilidade Social Corporativa e a Petrobras; A Atuação do Pedagogo no Programa Menor Assistido; A Atuação do Pedagogo em outros projetos sociais apoiados pela Refinaria de Paulínia.

5.1 A Relação Responsabilidade Social Corporativa e a Petrobras

Esta categoria foi abordada na última questão respondida pelos dois sujeitos, a qual diz respeito a importância, para a Petrobras, na execução destes tipos de projetos sociais. Tanto um quanto o outro justificaram esta ação corporativa em decorrência da missão, valor e cultura da empresa, refletindo o seu compromisso *“em contribuir para o desenvolvimento local, regional e nacional, gerando a inserção social, digna e produtiva, de pessoas e grupos que vivem em risco social no Brasil e confirma a determinação da Petrobras em aliar seu crescimento ao desenvolvimento sustentável”*.

Vale lembrar que a missão da empresa é:

“Nossa missão é atuar de forma segura e rentável com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos nossos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde operamos”.
(<http://www2.Petrobras.com.br/portal/frame.asp?pagina=/ResponsabilidadeSocial/portugues/index.asp&lang=pt&area=rsa>)

Segundo a Coordenadora dos Recursos Humanos, o Projeto Menor Assistido segue as diretrizes corporativas da Petrobras de Responsabilidade Social, contidas em um documento, disponível na internet, que destaca as Diretrizes e Ações Estratégicas para a RSC da organização. As diretrizes são:

- Respeitar a diversidade;
- Priorizar a juventude;

- Buscar a sustentabilidade dos resultados produzidos pelas ações;
- Atuar em sinergia com políticas públicas;
- Realizar ações estratégicas, sistêmicas e multi- institucionais;
- Estimular o protagonismo social, a co-responsabilidade, o associativismo, o cooperativismo e o trabalho em rede;
- Contribuir para a erradicação do analfabetismo;
- Colaborar para o desenvolvimento local nas áreas de influência do Sistema Petrobras.

As Ações Estratégicas se destacam por:

1. Investimentos em projetos sociais (nacionais, regionais e locais): Repasse de recursos, de forma planejada e monitorada, a iniciativas que promovam a transformação social das comunidades mais excluídas;
2. Fortalecimento de redes e organizações sociais: Apoio à interação entre os agentes sociais, públicos e privados, para a formação de parcerias e alianças, troca de experiências, produção de conhecimento e formulação e debate sobre políticas públicas;
3. Difusão de informações para a cidadania: Campanhas de comunicação dirigidas para mobilizar e influenciar a opinião pública, as organizações sociais e o governo para a discussão de temas ligados à cidadania e aos direitos humanos.

Ressalta-se que a Petrobras era certificada pela SA 8000, uma norma internacional de avaliação da responsabilidade social que existe para empresas fornecedoras e vendedoras e que define os requisitos referentes as práticas sociais do emprego. A SA 8000 é reconhecida mundialmente como a norma mais aplicável ao ambiente de trabalho, avaliando corretamente as condições trabalhistas em relação ao trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito a acordos coletivos, discriminação, práticas disciplinares, horas de trabalho, compensação e sistemas de gestão. Estabelecendo padrões que governam os direitos dos trabalhadores, a SA 8000 adota acordos internacionais existentes, incluindo as Convenções Internacionais do Trabalho, Convenção das Nações Unidas pelos Direitos da Criança e na Declaração Universal dos Direitos Humanos.

Assim sendo, os projetos desenvolvidos pela Petrobras, mais especificamente o Programa Menor Assistido que, como alguns outros, lidam com trabalho infantil, deveriam estar seguindo rigidamente as diretrizes da norma SA 8000. Entretanto, pouco mais do meio deste ano, a Refinaria de Paulínia optou por não mais ser certificada pela norma, garantindo, contudo, que continua seguindo as mesmas diretrizes, mas sem precisar agora prestar contas.

É importante saber que, questionado pelo rompimento da certificação, o Gerente do setor de Comunicação nos esclareceu que a Refinaria preferiu seguir as normas, diretrizes e ações estratégicas da própria Petrobras.

5.2 A Atuação do Pedagogo no Programa Menor Assistido

Para a discussão desta categoria, foi analisada a entrevista respondida pela Coordenadora de Recursos Humanos. Ela relatou que, no início do projeto os profissionais envolvidos eram da especialidade de administração, serviço social e saúde, sempre com a mesma estrutura: coordenação sob os cuidados da Assistente Social e operacionalização com uma equipe multifuncional, contando ainda com trabalhos voluntários de funcionários da empresa. Dentro desta equipe multifuncional é que o pedagogo se insere, um estagiário de pedagogia lidera os jovens, elaborando e desenvolvendo atividades sócio-educativas para o projeto.

O trabalho do pedagogo é monitorado pela coordenadora do projeto, a Assistente Social, embora ele possa elaborar e desenvolver quaisquer atividade livremente deve sempre ser comunicando à coordenadora sobre o que irá desenvolver. Lembrando que esta é apenas uma das atribuições da Assistente Social, a qual possui outras prioridades dentro da organização.

O estágio do graduando em pedagogia dura em média de 6 a 11 meses, sendo que, cada estagiário que entra encontra novos Guarda Mirins e um novo cenário, deixado pela estagiária anterior, requerendo, portanto, novas atividades a serem desempenhadas.

Vale lembrar que, quando entrei para estagiar nesta área de projetos sociais, não tinha tido nenhuma matéria ou lido nenhum artigo ou pesquisa relacionados ao tema, o que, ao contrário do que se possa crer, não atrapalhou o meu desempenho como pedagoga. Certamente, isso é reflexo da formação proporcionada pela Faculdade de Educação da Unicamp que, apesar de focar muito o seu curso para a

área de licenciatura, estimula sempre à pesquisa e à crítica do modelo educacional vigente.

No início do meu estágio, dezembro de 2007 a novembro de 2008, percebi a necessidade da elaboração de um projeto estruturado com os Guarda Mirins – os menores assistidos -, já que, desde então, nada do tipo havia sido feito. Para registro diário, a estagiária deveria entregar uma folha de frequência para os menores e, posteriormente, preenchê-la com a atividade que havia desenvolvido naquele dia. Olhando os registros dos anos anteriores, até mesmo para me situar neste novo cenário, não pude encontrar informações que me mostrassem haver algum projeto estruturado com os jovens. Na maioria das descrições das atividades comumente havia frases como: Atividades Pedagógicas Diversas, as quais, conversando com alguns jovens e até mesmo com pessoas que acompanhavam essas outras atividades, percebi que elas eram compostas por filmes, redações e, algumas vezes, dinâmicas em grupo.

Pude notar, então, que os outros pedagogos não tinham muito clara a idéia do que poderiam realizar com esses jovens aprendizes, visto que não havia nada escrito que evidenciasse algum projeto estruturado, com sequência, o que refletia um alto índice de improvisação.

Vale lembrar, que o projeto estruturado e desenvolvido por mim foi elogiado pela Gerência de Recursos Humanos, a qual ressaltou ter sido este o primeiro trabalho profissional desenvolvido com estes jovens, sendo, ainda, levado para concorrer, com demais projetos de diversas áreas, como trabalho de destaque do ano de 2008.

Assim, descrevo a seguir a minha atuação como pedagoga neste projeto social.

Por se tratar de adolescentes vindos, em sua maioria, de baixa situação econômica e alguma carência afetiva, foi implementado um projeto com o objetivo de desenvolver profissional e pessoalmente os indivíduos envolvidos, para que assim, pudessem perceber a sua importância no grupo e no ambiente organizacional, elevando sua auto-estima, motivação, desempenho, responsabilidade, compromisso, aprendizagem e pudessem, ainda, atuar como cidadãos conscientes.

Entretanto, tendo em vista a cidadania do brasileiro afirmada somente no papel e longe de ser vista na prática do dia-a-dia, demonstrando sua exclusão

social, violência, falta de emprego, de boa escola e de boa educação, principalmente, este projeto sócio-educativo, denominado “Cidadão de Papel ao Papel de Cidadão”, vem capacitar jovens aprendizes para o exercício de sua cidadania, estando aptos a cobrar seus direitos, saber seus deveres e propor soluções, tendo clara a idéia de que são agentes de mudanças sociais, econômicas e, inclusive, políticas.

Para tanto, dentre as principais atividades desenvolvidas, encontraram-se: aula com o livro “O Cidadão de Papel”, de Gilberto Dimenstein², de uma a duas vezes por semana, na qual desenvolvíamos um trabalho visando à leitura de cada capítulo do referido livro, incrementada por atividades que propunham a discussão e a reflexão sobre os temas: cidadania, violência, ética, mortalidade infantil, desnutrição, trabalho e renda, urbanização e população, meio ambiente, educação e cultura; Oficina Cultural, com a exposição de um grande acervo de filmes e documentários brasileiros para posterior discussão e análise, complementando o assunto trabalhado; Aula de Leitura, realizada toda segunda-feira com leitura de jornais, revistas e livros, que visava a tomada de consciência, a aquisição de informações cotidianas e o gosto pela leitura, refletindo em uma escrita mais bem elaborada; criação de narrativas que, muito mais que dissertações, visavam a exposição pessoal do autor, escrevendo seus sentimentos e impressões sobre algum dos temas trabalhados ou que despertasse interesse em narrar; Roda Literária, na qual, uma vez por mês, fazíamos exposição de um livro, reportagem ou assunto lido, além da escrita de um pequeno resumo sobre a leitura e as impressões que os jovens tinham tido sobre ela.

Por fim, é importante saber que todas as atividades trouxeram como pano de fundo os princípios do Programa Gestão Sem Lacunas (um Programa desenvolvido pela Petrobras com 12 princípios visando uma melhor postura em relação às diretrizes de Segurança, Meio Ambiente e Saúde), fundamentalmente o princípio 3: Buscar perfeição em tudo o que fizer. Além disso, os trabalhos desenvolvidos sempre buscaram eclodir o espírito criativo de cada aluno e desmistificar visões e barreiras pessoais, profissionais e sociais, sendo sempre incentivada a discussão de idéias e de críticas, respeitando a opinião de todos.

² DIMENSTEIN, Gilberto. **O Cidadão de Papel: a infância, a adolescência e os direitos humanos no Brasil**. 21ª Ed. São Paulo: Ática, 2005.

Acredita-se que, através deste projeto desenvolvido, tenha sido possível que os jovens que lá atuavam se tornassem aptos a pensar de forma crítica, criar suas próprias opiniões, entender a importância do estudo, da leitura e da escrita, tomando consciência de seu trabalho enquanto cidadãos e mudando suas atitudes. As tarefas foram compostas por palestras, dinâmicas, teatros, filmes, visitas, oficinas e reforços escolares, melhorando a postura profissional e pessoal, o rendimento escolar, estimulando a consolidação de valores e aumentando sua empregabilidade futura.

Diante disso, o resultado pôde ser evidenciado pela notável mudança de postura profissional e pessoal da maioria dos jovens aprendizes, segundo dados da Avaliação de Desempenho³ respondida pelos supervisores de cada um deles, a qual demonstrou “evolução” ou “certa evolução” no desempenho profissional e pessoal. Em relação ao rendimento escolar, havia um acompanhamento bimestral das notas e frequências, que mostraram uma melhoria entre o primeiro e segundo bimestre, garantindo a assiduidade escolar dos mesmos. Além disso, a empregabilidade futura desses jovens sempre foi um fator marcante, tendo em vista a alta taxa de retenção de ex-Guarda Mirins (mais de 50% atuando como terceirizados dentro da própria refinaria).

Ainda como resultado do nosso trabalho, tivemos duas visitas externas: ao Museu do Diálogo no Escuro e à Maria Fumaça de Campinas, além da participação de oito Guarda Mirins no Concurso de Redação da Fundação Assis Chateaubriand. Ressalta-se, que os jovens nunca haviam participado de um concurso de redação, o que não desmotivou ninguém a escrever, por isso, foi trabalhado muito a estrutura formal de uma redação, regras de português, foi lido e discutido muito sobre o tema, com apresentação de seminários e rodas de discussão. Depois, foram escolhidas as melhores redações para serem enviadas ao concurso público, que acontecia em Brasília, cujo tema foi sobre João Candido e os Direitos Humanos, um assunto bem entrelaçado com o objetivo do nosso projeto.

Todas estas visitas externas e este concurso de redação foram idéias trazidas pela pedagoga, lembrando que, muitas vezes, as pesquisas realizadas para complemento das aulas eram dificultadas pela falta de acesso à internet durante o

³ Esta Avaliação de Desempenho foi estruturada por mim, com base em uma avaliação que a Guarda Mirim de Paulínia mandava para os supervisores de cada jovem. Depois de desenvolvida esta avaliação, procurei conhecer e conversar com cada supervisor sobre o jovem que ele era responsável, estimulando o preenchimento da avaliação e acompanhando mais de perto o trabalho realizado pelos jovens. Este trabalho estreitou muito o vínculo do supervisor com a pedagoga, pois eles se sentiam muito mais a vontade para discutir sobre o desempenho do menor aprendiz.

período de estágio, sendo possível apenas fora do ambiente de trabalho ou, ainda, com a ajuda de outros profissionais para o acesso.

Para a finalização do projeto, foi realizado um Workshop com apresentações, em duplas ou em trios, sobre os temas referentes aos capítulos do livro de Gilberto Dimeinstein trabalhado em aula.

Segundo a Coordenadora do Recursos Humanos, a atuação do pedagogo neste projeto social em questão veio de um plano de melhoria contínua, aliando a oportunidade de estágio para graduandos em pedagogia desenvolver e aplicar seus conhecimentos na prática de programas empresariais, além de ter a oportunidade de desenvolver seu projeto de TCC dentro de seu período de estágio, lembrando que fui a primeira estagiária a desenvolver o TCC com base no meu estágio.

Ainda, ressalta que com o profissional de pedagogia é possível desenvolver de forma positiva a parte educativa e de sociabilização, agregando valor aos resultados e acelerando o processo de desenvolvimento.

Lembrando que esta parte educativa vem de encontro ao que chamamos de educação não-formal, já que é realizada fora do ambiente tradicional de ensino, a escola. E por ser realizada em outro ambiente, a não ser o escolar, a relação ensino-aprendizagem pode ocorrer de uma forma bem mais livre. Concordando com Ribeiro (2008),

“A educação não-formal vem preencher uma lacuna, deixada pela educação tradicional, que não consegue formar sujeitos para a convivência em sociedade e aprendizagem de forma categorizada e setorial, diferente da educação não-formal, que visa realizar a aprendizagem de forma interdisciplinar e inserção no mercado de trabalho. Ela busca desenvolver habilidades e potencialidades, desses indivíduos em situação de vulnerabilidade social, trabalhando com a auto-estima, socialização, criatividade, ética, empreendedorismo, liderança, entre outros”

Podemos concluir que a atuação do profissional de pedagogia foi fundamental para que este projeto tivesse êxito, uma vez que, diferentemente de outros profissionais, este especialista em aprendizagem e especialista em Educação, na sua ação educativa em qualquer ambiente, procura sempre resolver às seguintes questões educacionais, que foram essenciais para a boa estruturação do projeto:

1. Qual a verdadeira linha de conduta a seguir como base para todas as situações, em todas as circunstâncias da vida?
2. Qual a melhor maneira de empregar todas as nossas faculdades, para o nosso bem e também para o bem dos outros?
3. Como dirigir a nossa inteligência, a nossa capacidade de vencer dificuldades?
4. Como tratar o nosso corpo e preservar a nossa vitalidade?
5. Com qual objetivo cada um deve educar sua família?
6. Como dar direção social adequada aos negócios?
7. Porque e como cada pessoa deve cumprir seus deveres de cidadão?
8. Como agir diante das situações estressantes, naturais da vida?
9. Como, de que maneira, as pessoas devem utilizar-se de todas as fontes de felicidade que o Criador concede ao ser humano?
10. Como conduzir as pessoas a viverem uma vida realizadora? (Holtz, 1999).

Podemos ainda concluir que a formação acadêmica do profissional de educação é de fundamental importância na estruturação de seu trabalho de ensino, já que, para a elaboração de todo o projeto, foram essenciais aulas de disciplinas como Prática de Ensino nas Séries Iniciais do Ensino Fundamental, Pesquisa Pedagógica, Organização do Trabalho Pedagógico e Gestão Escolar e Estágio Supervisionado. Todas elas deram embasamento teórico, umas em relação a como se elaborar projetos, como dar aulas em projetos de ensino, outras em como se estruturar um projeto de pesquisa, auxiliando no corpo escrito do projeto, etc. Assim, nota-se que apenas um diploma de profissional da educação não é suficiente para o êxito do trabalho pedagógico, muito ainda deve ser questionado quanto ao grau de formação desses profissionais, visando uma melhoria contínua na prática de ensino-aprendizagem.

5.3 A Atuação do Pedagogo em Outros Projetos Sociais apoiados pela Refinaria de Paulínia

Para a análise desta categoria, foram estudadas as questões respondidas pela Gerência de Comunicação da Petrobras/ Refinaria de Paulínia, que nos disponibilizou informações sobre os projetos sociais apoiados pela Refinaria e sobre

a atuação do pedagogo em alguns deles. Entretanto, como já foi dito, não nos foi disponibilizadas informações sobre todos eles.

Citando os projetos realizados pela própria Refinaria, o gerente pontuou um denominado *Programa de Criança*: destinado a afastar de ambientes de risco social, crianças e jovens – entre 11 e 14 anos – moradores dos municípios de Cosmópolis e Paulínia, com renda familiar de até 3 salários mínimos. Semanalmente os participantes são levados ao Clube dos Empregados da Petrobras – CEPE – onde passam o dia. Lá são orientados por uma equipe de profissionais, praticam esportes, participam de oficinas de artes, teatro e música e são orientados para o pleno exercício da cidadania. Infelizmente, pela falta de informação, não foi possível saber se atuam pedagogos nessas atividades desenvolvidas.

Realizados por ONGs/OSCIPs (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) há em Cosmópolis, o *Projeto Despertar*: com o objetivo de atender 500 crianças e adolescentes, desenvolvendo várias atividades culturais e esportivas, diferentes das oferecidas pelo município, e em período extra-escolar. Visa, desta forma, afastar crianças e jovens de situações de risco social, aumentar o índice de sucesso escolar e melhorar o comportamento social dos participantes; em Campinas o *Projeto Dê Bola Para a Cidadania*: com 3 anos de existência, afasta crianças e jovens, de 7 à 17 anos, do ambiente de risco social. Atende cerca de 250 pessoas que desfrutam de um ambiente socialmente saudável para a prática de esportes como basquetes, vôlei, futebol de salão, etc. e o *Projeto Coral Escola Canarinhos da Terra Petrobras/Unicamp*: com o objetivo de fazer da música um instrumento de integração social e fortalecimento dos conceitos de cidadania, beneficia cerca de 200 crianças e jovens que tem a oportunidade de realizar seus sonhos artísticos. E em Paulínia, o *Projeto Escola de Iniciação ao Bicicross*.

Todos os projetos seguem as diretrizes do Programa Desenvolvimento & Cidadania Petrobras através da seleção de projetos com atuação em: Educação para Qualificação Profissional, Geração de Renda e Oportunidade de Trabalho e Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente. Foi lançada a Seleção Pública de Projetos 2007 do programa Desenvolvimento & Cidadania Petrobras, nesta edição foram destinados R\$ 27 milhões a projetos que contribuíam para a redução das desigualdades sociais nas comunidades mais excluídas do país.

Em relação à estes projetos mencionados pelo Gerente de Comunicação, ele entrou em contato com a coordenação de cada um deles, buscando informações

sobre a atuação do pedagogo nestes espaços. Assim, segue abaixo informações relativas aos projetos.

O Projeto *Escola de Iniciação ao Bicicross* é de cunho sócio-esportivo, o principal objetivo é ter o bicicross como elo motivador voltado para as atividades escolares. Trabalha-se diariamente regras, disciplina, respeito, vivência em grupo. Através de parceria com a rede de ensino, há um acompanhamento da frequência e evolução escolar. As ações são realizadas a partir do resultado informado pela rede local de ensino. Os profissionais que participam são ligados às áreas de Educação Física, Psicologia, Fisioterapia e Serviço Social.

É importante ressaltar que, de acordo com os envolvidos com o projeto, embora não se tenha um profissional especializado na área de pedagogia, a contribuição desta área vem através da avaliação pedagógica da rede de ensino que, a partir dela, proporciona que a coordenação traça as atividades junto aos alunos. Há ainda o acompanhamento de frequência e evolução escolar, para que assim consigam, com maior eficiência, detectar problemas de evasão escolar, déficit cognitivo, alteração comportamental. Os profissionais da área de serviço social e psicologia procedem com os encaminhamentos e atendimentos necessários.

A contribuição do pedagogo, neste caso, poderia vir de encontro com as dificuldades de aprendizagem dos jovens envolvidos com o projeto, pois, como há um acompanhamento escolar, provavelmente, os que têm bom rendimento escolar são os que permanecem no projeto. Ainda, o pedagogo poderia participar ativamente com o ensino de noções de básicas que são passadas aos alunos diariamente, temas como regras, respeito, cidadania e vivência em grupo.

Já o Projeto *Canarinhos da Terra*, conta com a participação de um pedagogo. Segundo a coordenação, por não terem condições de contar com um profissional em tempo integral, recorrem a profissionais que os orientem ou, em casos específicos, recebem como consultores para desenvolverem seu planejamento educacional.

A atuação do pedagogo vem no sentido de auxiliá-los no aperfeiçoamento do processo de ensino, com objetivo de melhorar o desempenho na utilização dos recursos didáticos, na metodologia de transmissão do conteúdo, e por fim, propõe o tipo de avaliação que proporcione resultados mais significativos ao desenvolvimento dos educandos. Auxilia, ainda, na orientação da metodologia de aprendizado mais adequada à finalidade do Projeto: o Ensino da Música. Reconhecendo, contudo, que esta função é um pouco difícil, pois há poucos especialistas no processo da

pedagogia no ensino musical, assim recorrem também a outros profissionais (Mestrandos e Doutorandos da Unicamp) que desenvolvem estas matérias em seus currículos.

Para este projeto, a pedagogia facilita uma melhor compreensão do processo de educação-aprendizado, de forma a assistir os alunos e a equipe técnica envolvida no processo ensino-aprendizagem (professores, familiares e a sociedade), propondo alternativas que visam à redução da evasão escolar e o acesso de todos à escola, tornando-a igualitária e democrática.

Vale destacar que, neste projeto, o papel do pedagogo é muito bem utilizado, não sendo restrito somente ao acompanhamento escolar dos jovens, mas participando nos processos de ensino-aprendizagem.

No *Projeto Despertar*, não existe nenhum profissional formado em pedagogia, mas, como se fosse uma justificativa, o coordenador responde que mantém uma psicóloga formada com especialização em Neuropsicologia Aplicada à Neurologia Infantil. A função desta psicóloga no Projeto é trabalhar com distúrbios e dificuldades de aprendizagem dos alunos do Projeto dentro das escolas, atuando diretamente com os professores e pais, através de orientações práticas. Existe também um profissional formado em Terapia Ocupacional atuando na coordenação do Projeto e três profissionais de Educação Física responsáveis pelas atividades físicas dos alunos.

Mesmo não tendo um profissional formado em pedagogia, a coordenação diz acreditar que a introdução de um pedagogo no corpo gerencial do projeto viria a implementar o trabalho com uma visão especializada no assunto.

Certamente, um pedagogo traria um olhar diferente para o projeto, principalmente na área de coordenação do projeto, contudo, sua formação não pode ser confundida, muito menos substituída, pela do psicólogo, algo que comumente ocorre. O Psicólogo tem sua formação com foco nos processos mentais e comportamento humanos, complementando, talvez, a formação do Pedagogo, com foco no desenvolvimento do indivíduo.

Em relação ao *Projeto Dê Bola para a Cidadania*, o pedagogo que atua tem especialização em Psicopedagogia. As atividades do projeto são planejadas e monitoradas, para garantir a execução e a qualidade técnica, pela equipe composta por Instrutores de Esporte, Psicólogo, Assistente Social e Pedagogo.

Além do pedagogo, existe então uma equipe psicossocial, composta pela Assistente Social e o Psicólogo, que faz o acompanhamento familiar, que consiste em acolhimento, atendimento individual e grupal, grupos reflexivos, encaminhamentos e orientações. A função do pedagogo então, além de planejamento e monitoramento das atividades na entidade, consiste na articulação com as escolas da região para o desenvolvimento do ensino-aprendizagem dos educandos. Ele também acompanha o rendimento escolar.

A contribuição do pedagogo e dos demais técnicos vem no sentido de garantir que a proposta pedagógica da instituição aconteça. Essa proposta tem por objetivo garantir também o envolvimento da família para o desenvolvimento da educação integral do educando.

Capítulo 6

6. Considerações Finais

De acordo com a pesquisa aqui apresentada, pudemos perceber que, na área de Responsabilidade Social Corporativa, muitos projetos sociais podem ser desenvolvidos dentro da própria organização ou, ainda, somente financiados por ela e desenvolvidos por empresas terceirizadas, ONGs, institutos, fundações, etc. Contudo, o que mais se torna relevante é o fato de que muitas empresas vêm investindo e financiando projetos sociais, muitos deles ligados à área da educação.

Tais projetos sócio-educacionais se voltam fundamentalmente para qualificação de crianças e jovens, fazendo com que cresça a exigência das mesmas em relação a qualidade dessas formações e treinamentos, para o desenvolvimento e aprimoramento dessas habilidades diversas, mas focando prioritariamente no desenvolvimento pessoal, na auto-estima, no relacionamento interpessoal e intrapessoal, na ética profissional e criatividade desses sujeitos, além de ser trabalhado conceitos de regras, disciplina, respeito, cidadania. Trabalhar esses conceitos é estar desenvolvendo uma inclusão social, ou seja, proporcionando que eles possam ser integrados na sociedade, como sujeitos. (RIBEIRO, 2008).

Levando em consideração estas competências e habilidades que se pretende desenvolver nestes cidadãos, é extremamente necessário um projeto político-pedagógico muito bem planejado e elaborado, com objetivos específicos, formas de sustentabilidade, local a ser executado, público a ser atingido. Segundo Ribeiro (2008), esses planejamentos são chamados de projetos sociais,

“Um projeto é uma ação planejada, estruturada em objetivos, resultados e atividades (é desenvolvida num determinado local, público-alvo delimitado) baseados em quantidades limitadas de recursos (humanos, materiais e financeiros) e de tempo” (SANTOS, 2001: 177 apud RIBEIRO, 2008).

Os projetos sociais têm como principal meta, auxiliar as comunidades em situação de vulnerabilidade social, com capacitação, educação para a cidadania cultura, entre outros. Em sua grande maioria, tem como mantenedores empresas privadas, nos seus programas de responsabilidade sociais. Ainda, referenciando Santos (2001), Ribeiro (2008) afirma que:

“Deve-se enfatizar que os projetos sociais e culturais têm como princípio orientador a procura da equidade, o que implica satisfação das necessidades básicas da população, priorizando-as segundo seus graus de urgência para a seleção dos beneficiários dos projetos sociais e o estabelecimento de prioridades nos objetivos a serem atingidos”.

Contudo, segundo Ribeiro (2008), o grande equívoco que está ocorrendo é que o terceiro setor não está trabalhando com profissionais capacitados para atuar na gestão desses projetos educacionais. Para coordenar esses projetos, é necessário ter um profissional da educação, que tenha um olhar amplo, que saiba trabalhar de forma interdisciplinar, com diversas áreas como educação, comunicação, tecnologias e gestão.

Quase nada é dito nem estudado sobre a atuação destes profissionais em projetos sociais, visto que a pesquisa bibliográfica levando em conta esta temática, o pedagogo em atuação em projetos sociais, não obteve quase nenhum êxito. Embora se tenha clara a idéia de que para gerenciar projetos sociais é necessário ser um gestor social, possuir noções de administração, contabilidade, psicologia e principalmente conhecimento educacional e social, o pedagogo ainda não é tido como o profissional mais importante nestes meios.

É fundamental que todos os projetos planejados foquem na educação principalmente, pois, se o objetivo de um projeto social é promover a equidade social, suprimindo o que falta à comunidade, e esta, em estado de vulnerabilidade social, possui carência em educação, cultura e lazer, não basta apenas possibilitar, mas também propiciar momentos em que se possam vivenciar estes processos, ocorrendo em paralelo com as formações, capacitações e treinamentos, para que esses sujeitos tenham oportunidade de inserir-se no mercado de trabalho e adquiram conhecimentos culturais e momentos de lazer.

Concordando com Ribeiro (2008), a gestão social tem, com a sociedade e com os cidadãos, o compromisso de assegurar, por meio das políticas e programas públicos, o acesso efetivo aos bens, serviços e riquezas da sociedade. Por isso mesmo, precisa ser estratégica e conseqüente.

Em relação à atuação de pedagogos em diversos espaços educacionais, é importante lembrar que todo este novo cenário tem propiciado um novo referencial, pois a sua formação que, anteriormente era focada para a alfabetização, com as novas demandas da sociedade, o Pedagogo percebe sua relevância em outros

espaços a não ser o da escola formal, ampliando a dimensão pessoal e social do conceito de educador.

A participação de pedagogos nesses espaços não-formais vem mostrando uma real contribuição, uma vez que sua formação interdisciplinar, com uma visão ampla e grande foco na formação e desenvolvimento do indivíduo, ressalta sua diferenciação dentre os demais profissionais.

Ainda concordando com Ribeiro (2008), as orientações pedagógicas em projetos sociais realizadas pelos pedagogos têm mostrado a validação da estrutura dos mesmos, pois os pedagogos não focam apenas na capacitação do público a ser atendido, mas também na formação de sua equipe, tendo a preocupação e o cuidado de ensinar todos os lados educacional, social e administrativo do projeto. Portanto, é preciso que todos consigam visualizar e compreender a importância de suas atuações.

A gestão de projetos sociais sendo realizada por um pedagogo vem contribuir com um planejamento claro, objetivo, que descreva as necessidades do público a ser atendido, tudo o que é buscado por um gestor social, garantindo a eficiência, eficácia e efetividade no desenvolvimento e resultados de qualquer projeto social.

Mas por que o pedagogo na empresa? A resposta é simples, pois além dos conhecimentos gerais que são proporcionados pelos cursos de Pedagogia, outros conhecimentos do pedagogo fazem com que ele seja importante para as empresas e podem ser assim identificados. Ele conhece recursos auxiliares de ensino, entende do processo de ensino-aprendizagem, sabe avaliar seus programas, estudou didática (arte de ensinar) no seu curso superior, e, ainda, sabe elaborar projetos. Contudo, é importante lembrar que muitos currículos do curso de Pedagogia não estão preparados para discutir esta temática, ainda mais relacionando o pedagogo em atuação em projetos sociais. Não há quase nada publicado, tendo em vista a grande dificuldade de encontrar artigos relacionados com esta temática, o que demonstra ser este um campo novo, que exige pesquisas mais aprofundadas e detalhadas.

Concluindo, é necessário que estas diversas possibilidades de atuação do pedagogo sejam mais divulgadas e requeridas no mercado de trabalho, uma vez que não são muito reconhecidas, nem pelos profissionais da área nem pelos cursos de formação, ainda mais os públicos.

Esta temática muito tem para ser estudada, pesquisada e analisada, sendo que pautei apenas em uma questão mais específica proporcionada pelo meu estágio na Petrobras/ Refinaria de Paulínia.

Para finalizar, termino a minha pesquisa com uma citação de Holtz (1999) no que se refere ao trabalho do pedagogo, explorando e destacando a grande importância da pedagogia nos mais diversos âmbitos, já que, concordando com a autora, a Biologia ensina as leis do desenvolvimento do nosso organismo, a Pedagogia ensina como fazer para cuidar do nosso corpo, seus órgãos e suas funções, para mantê-lo sempre sadio, ágil e belo. A Psicologia ensina sobre as nossas faculdades mentais, a Pedagogia ensina como fazer para desenvolvê-las plenamente. A Lógica ensina sobre a demonstração da verdade, com pensamento humano, a Pedagogia ensina como usar as regras do pensamento para comunicá-lo claramente dentro da verdade. A Antropologia observa e estuda o homem como ser sociável, inteligente, seus usos e costumes e a consciência das suas ações, a Pedagogia ensina como fazer para alcançar a sua função, como ser consciente do seu ambiente, da sua cultura, usos e costumes. A Higiene ensina os meios de evitar as doenças e conservar a saúde do corpo, a Pedagogia ensina como fazer para viver de maneira saudável. A Religião ensina sobre a ligação do homem com o Criador, a Pedagogia ensina como fazer para viver a ligação diária do homem com o Criador.

Assim, podemos entender que muito mais que ensinar alunos, a função da Pedagogia é mostrar COMO AGIR de maneira mais construtiva e produtiva para si, para os outros e para a sociedade.

Referências Bibliográficas:

BALDO, Roberta e MANZANETE, Celeste. **Responsabilidade Social Corporativa**. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – BH/MG – 2 a 6 Set 2003

CAMPOS, Rodrigo. **Cumplicidade Corporativa**. 2008. Disponível em: <http://allegrobgblog.wordpress.com/2008/06/12/cumplicidade-corporativa/>. Acesso em 13/10/2008.

CARVALHO, Gumerindo Pereira. **Executivo, giz e lousa**. Revista Educação, São Paulo/SP, 2002, n.258. Disponível em: http://www2.uol.com.br/aprendiz/n_revistas/revista_educacao/outubro02/destaque.htm. Acesso em 08/08/2008.

CASTILHO, Áurea. **Liderando Grupos: um enfoque gerencial**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

CERONI, Mary Rosane. **O perfil do pedagogo para atuação em espaços não-escolares**. In: I CONGRESSO INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA SOCIAL, 1., 2006. Disponível em: http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC0000000092006000100040&lng=en&nrm=abn>. Acesso em 22/09/2008.

FERREIRA, A. A. de Rossi. **A atuação do pedagogo no setor de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos em empresas**. Campinas, 2007.

HELOANI, José Roberto. **Psicologia do trabalho ou do capital: eis a questão... ou do capital: eis a questão...** Revista Psicologia Política, São Paulo/ SP, v. 5, n. 10, Jul – Dez/ 2005.

_____, J. R. **Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado: História da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. 1. Ed. – 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

HOLTZ, Maria Luiza M. **Lições de pedagogia empresarial**. Sorocaba/SP: MH Assessoria Empresarial Ltda., 1999. Disponível em http://www.mh.etc.br/documentos/licoes_de_pedagogia_empresarial.pdf>. Acesso em 10/08/2008.

LIBÂNEO, J. C. **Que destino os educadores darão à pedagogia?** In: PIMENTA, S. G. (Coord.). *Pedagogia, ciência da educação*. São Paulo: Cortez, 1996.

LIBÂNEO, J.C. **Pedagogia e pedagogos, para quê?.**-2.ed. – São Paulo: Cortez, 1999.

PASCOAL, Miriam. **O Pedagogo na empresa**. *Diálogo Educ.*, Curitiba, v. 7, n. 22, p. 183-193, set./dez. 2007. Disponível em www2.pucpr.br/reol/index.php/DIALOGO?dd1=1582&dd99=pdf. Acesso em 23/09/2008.

RIBEIRO, Fernanda. **O Profissional Pedagogo com habilitação em Multimeios e Informática Educativa, promovendo uma inclusão social e digital, na gestão e orientação de projetos sociais**. 2008. Acesso em 17/08/2008.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1985.

VIEIRA, Alboni. **O Pedagogo e a Aprendizagem Empresarial**. *Tuiuti: Ciência e Cultura*, n. 28, FCHLA 04, p. 11-44, Curitiba, mar. 2002. Disponível em: <http://www.utp.br/proppe/edcient/Site%20TCC/FCHLA/FCHLA%2028/PDF/art%201.pdf>. Acesso em 05/10/2008.

http://www.ci.Petrobras.com.br/intranet/gerencias/gerencias.asp?id=c_nacional&idmenu=gere_naci. Acesso em 29/08/2008.

http://www.adadigital.net/index.php?Itemid=152&catid=32:artigos&id=318:a-Petrobras-e-o-pacto-globa&option=com_content&view=article. Acesso em 29/08/2008.

<http://www2.Petrobras.com.br/ResponsabilidadeSocial/portugues/pdf/roteiro-elaboracao-projetos.doc>. Acesso em 29/08/2008.

<http://www2.Petrobras.com.br/portal/frame.asp?pagina=/ResponsabilidadeSocial/portugues/index.asp&lang=pt&area=rsa>. Acesso em 29/08/2008.

http://www2.Petrobras.com.br/portal/frame_ri.asp?pagina=/ri/port/ConhecaPetrobras/EstatutoSocial/EstatutoSocial.asp. Acesso em 29/08/2008.

Anexos

Entrevista 1

Cargo ocupado: Coordenadora de Recursos Humanos

Questões

1. Quando e como surgiu o projeto?
2. O projeto veio para suprir alguma necessidade da organização?
3. Contou com um profissional especializado para a implementação e desenvolvimento do projeto?
4. Como foi estruturado no início?
5. Como surgiu a idéia de colocar uma estagiária de pedagogia para monitorar o projeto?
6. Qual a importância da função do pedagogo? Existem outros profissionais especializados atuando neste projeto?
7. Qual a contribuição da pedagogia no desenvolvimento do projeto?
8. Qual a importância, para a Petrobras, na execução deste tipo de projeto social?

Respostas

1. O projeto surgiu no ano de 1983 para colaborar na inclusão social de menores carentes da região.
2. O projeto segue diretrizes corporativas de responsabilidade social.
3. Contou com profissionais da empresa nas especialidades de: administração, serviço social e saúde.
4. A estrutura base é concebida no início do projeto é a mesma atual: coordenação pela área de serviço social e operacionalização com equipe multiprofissional, motivando também o trabalho voluntário.
5. Dentro de um plano de melhoria contínua, aliou-se a oportunidade de estágio para graduandos em pedagogia desenvolver e aplicar seus conhecimentos na prática de programas empresariais. O projeto é monitorado por profissional da área de serviço social, que coordena o programa Menor Assistido. O estagiário de pedagogia tem oportunidade de desenvolver seu projeto de TCC dentro do seu período de estágio.
6. A parte educativa e de sociabilização tem grande contribuição do profissional de pedagogia. Profissionais de diversas especialidades da área de saúde, serviço social e administração atuam no programa.

7. A pedagogia contribui com sua especialidade, pertinente a projetos sociais, agregando valor aos resultados e acelerando o processo de desenvolvimento.
8. Faz parte da missão, valor e cultura da Petrobras atuar em projetos de responsabilidade social.

Entrevista 2

Cargo ocupado: Gerente de Comunicação

Questões

1. Quais os projetos realizados pela própria Refinaria e quais os realizados por outras organizações?
2. Como são escolhidos os projetos para serem patrocinados?
- * 3. Qual projeto conta com um profissional especializado em pedagogia para a implementação e desenvolvimento do projeto?
- * 4. Qual a função do pedagogo? Existem outros profissionais especializados atuando neste projeto?
- * 5. Qual a contribuição da pedagogia no desenvolvimento do projeto?
6. Qual a importância, para a Petrobras, na execução destes tipos de projetos sociais?

Respostas

1. Realizamos um projeto que é coordenado pela própria refinaria, denominado Programa de Criança, destinado a moradores em área de risco social dos municípios de Cosmópolis e Paulínia. Realizados por ONGs/OSCIPs (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) temos em Cosmópolis, o Projeto Despertar; em Campinas o Projeto Dê Bola Para a Cidadania e o Projeto Coral Escola Canarinhos da Terra Petrobras/Unicamp e em Paulínia, o Projeto Escola de Iniciação ao Bicicross.
2. Os projetos seguem as diretrizes do Programa Desenvolvimento & Cidadania Petrobras através de seleção de projetos com atuação em Educação para Qualificação Profissional, Geração de Renda e Oportunidade de Trabalho e Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente.
6. Investir em Projetos Sociais reflete o compromisso da empresa em contribuir para o desenvolvimento local, regional e nacional, gerando a inserção social, digna e produtiva, de pessoas e grupos que vivem em risco social no Brasil e confirma a determinação da Petrobras em aliar seu crescimento ao desenvolvimento sustentável.

* Para responder estas três perguntas (3, 4 e 5), o Gerente as enviou para os coordenadores de alguns projetos. Segue abaixo as respostas:

Escola de Iniciação ao Bicicross

1 – A característica do Projeto é sócio-esportivo (prática de bicicross). O principal objetivo é ter o bicicross como elo motivador voltado para as atividades escolares. Trabalha-se diariamente regras, disciplina, respeito, vivência em grupo. Através de parceria com a rede de ensino, acompanhamos frequência e evolução escolar. As ações são realizadas a partir do resultado informado pela rede local de ensino.

2 – Temos profissionais ligados às áreas de Educação Física, Psicologia, Fisioterapia e Serviço Social.

3 – Através da avaliação pedagógica da rede de ensino, traçamos as atividades junto aos alunos. Acompanhamos a frequência e evolução escolar, assim conseguimos com maior eficiência detectar problemas de evasão escolar, déficit cognitivo, alteração comportamental. Os profissionais da área de serviço social e psicologia procedem os encaminhamentos e atendimentos necessários.

Canarinhos da Terra

1 – Não temos condições de contar com um profissional em tempo integral, assim recorremos a Profissionais que nos orientam ou, em casos específicos, recebem como consultores para desenvolvermos nosso planejamento educacional.

2 – O pedagogo nos auxilia no aperfeiçoamento do processo de ensino, com objetivo de melhorar seu desempenho na utilização dos recursos didáticos, na metodologia de transmissão do conteúdo, e por fim, propõe o tipo de avaliação que proporcione resultados mais significativos ao desenvolvimento dos educandos. Nos auxilia na orientação da metodologia de aprendizado mais adequada à finalidade do Projeto: o Ensino da Música.

Esta função é um pouco difícil, pois há poucos especialistas no processo da pedagogia no ensino musical, assim recorremos também a nossos profissionais, (Mestrados e Doutorandos da Unicamp), que desenvolvem estas matérias em seus currículos.

3 – A pedagogia nos auxilia a compreender melhor o processo de educação - aprendizado, de forma a assistir nossos alunos e nossa equipe técnica envolvida no processo ensino-aprendizagem (professores, familiares e a sociedade), propondo

alternativas que visem à redução da evasão escolar e o acesso de todos à escola, tornando-a igualitária e democrática

Projeto Despertar

1 – Não temos um profissional formado em pedagogia, mas temos uma psicóloga formada com especialização em Neuropsicologia Aplicada à Neurologia Infantil.

2 – A função desta psicóloga no Projeto é trabalhar com distúrbios e dificuldades de aprendizagem dos alunos do Projeto dentro das escolas, atuando diretamente com os professores e pais, através de orientações práticas. Temos também um profissional formado em Terapia Ocupacional atuando na coordenação do Projeto e três profissionais de Educação Física responsáveis pelas atividades físicas dos alunos.

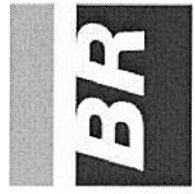
3 – Como não temos, não posso responder, mas acreditamos que viria a implementar o nosso trabalho com uma visão especializada no assunto.

Dê Bola para a Cidadania

1 – Sim, com especialização em Psicopedagogia. As atividades do projeto são planejadas e monitoradas para garantir a execução e a qualidade técnica, pela equipe técnica que composta por Instrutores de esporte, Psicólogo, Assistente Social e o Pedagogo.

2 – Sim, a equipe psicossocial, Assistente Social e o Psicólogo, que faz o acompanhamento familiar, que consiste em acolhimento, atendimento individual e grupal, grupos reflexivos, encaminhamentos e orientações. A função do pedagogo, além de planejamento e monitoramento das atividades na entidade, consiste na articulação com as escolas da região para o desenvolvimento do ensino aprendizagem dos educandos. Ele também acompanha o rendimento escolar.

3 – A contribuição do pedagogo e dos demais técnicos é garantir que a proposta pedagógica da instituição aconteça. Essa proposta tem por objetivo garantir também o envolvimento da família para o desenvolvimento da educação integral do educando.



PETROBRAS

Roteiro de Elaboração de Projetos

Anexo 01 – Roteiro para elaboração de projetos

Prezados Colegas,

Se você está lendo este roteiro é porque está ligado a uma das organizações da sociedade brasileira que conhecem a Petrobras e seus investimentos sociais. Ao longo dos últimos anos apolamos centenas de projetos sociais em todo o País, envolvendo ONGs, governos estaduais e municipais, fundações e universidades, entre outras instituições, em todos os estados brasileiros. Estamos muito felizes com esses números e especialmente com a possibilidade de a Petrobras trabalhar com gente que está ajudando o Brasil a mudar. Esperamos, a partir de hoje, nos reconhecer como construtores de futuras parcerias.

Queremos também dar ênfase ao fato de que a Petrobras escolheu três áreas temáticas estratégicas para as quais dirige seu apoio – Geração de Renda e Oportunidade de Trabalho, Educação para a Qualificação Profissional e Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente. A Petrobras compreende que estas áreas e públicos são campos potenciais para a produção de experiências que ajudem a melhorar a qualidade de vida da sociedade brasileira.

Considerando as muitas propostas que recebemos todos os anos e que muito nos desafiaram, preparamos um formulário para apresentação e um roteiro para elaboração de projetos com o propósito de ajudá-lo a dialogar conosco. O roteiro o ajudará a compreender o que a Petrobras valoriza nos projetos que apóia e o que ela espera que você mostre de você, de sua organização e de suas idéias. O formulário facilitará a apresentação de todas essas informações.

Para a Petrobras, cada projeto apoiado é uma aposta na sua organização e na comunidade em que ela está inserida. Queremos que os recursos técnicos e financeiros que investimos na sociedade brasileira frutifiquem em toda sua capacidade, ajudando pessoas, organizações e governos a tornarem-se mais responsáveis pela sua própria história e recompensados por ela.

Esperamos que o empenho em preparar este roteiro sirva de inspiração para a elaboração de seu projeto. Queremos que este momento seja de reflexão, construção coletiva e aposta em seus potenciais e nos potenciais da sociedade brasileira.

Como recebemos um grande número de propostas para apreciar, em diferentes áreas temáticas, regiões do Brasil e de organizações diferentes, pedimos que você elabore esta proposta da melhor forma possível, com objetividade e consistência, em não mais do que 40 páginas. Boa sorte!

Seção 1 - Resumo do Projeto

O **resumo do projeto** é um componente importante desta proposta. Ele deve permitir que a Petrobras construa uma visão geral do Projeto, entenda seu sentido, método de ação, seu financiamento, e a linha programática da Petrobrás em que ele se enquadra. Vale a pena lembrar que essas linhas programáticas são três:

- **Geração de Renda e Oportunidade de Trabalho.**
- **Educação para Qualificação Profissional.**
- **Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente.**

Além disso, identifique no quadro do Formulário de Elaboração de Projetos se a proposta a ser apresentada dialoga com alguns dos quatro temas transversais promovidos pela Petrobras: Gênero, Igualdade Racial, Pessoas com Deficiência, Pescadores e outros Povos e Comunidades Tradicionais. Procure incluir no resumo do projeto aquilo que é essencial para apresentá-lo. E tenha em mente que geralmente o resumo do projeto é a última coisa a ser escrita! Assim, você vai buscar no documento completo apenas aquilo que é muito importante. Não se esqueça também de incluir um índice no seu Projeto, que ajude a localizar cada uma de suas partes (veja um exemplo de índice no Formulário de Apresentação de Projetos).

Como você vai reparar agora, em cada seção do roteiro apresentamos perguntas para ajudar a preparar o projeto. **Essas perguntas são para sua reflexão e para que você possa garantir que sua proposta traga informações relacionadas a essas perguntas.** E cuidado: não queremos que você responda as perguntas como se estivesse respondendo a um questionário. O importante é que você produza um texto e que este texto traga aspectos relacionados às perguntas que apresentamos ao longo do roteiro.

ATENÇÃO

Lembre-se que seu projeto deve ter no mínimo 30 e, no máximo, 40 páginas. Recomendamos que você use fonte *Arial* ou *Times New Roman* 11 e espaçamento simples entre as linhas. Procure fazer com que o resumo do projeto não ultrapasse duas páginas.

Perguntas para reflexão

Qual é a área de atuação do projeto?

O que está sendo solicitado para a Petrobras?

Qual é o principal problema que o projeto pretende enfrentar?

Quem serão as pessoas atendidas pelo projeto?

Qual é a área geográfica de abrangência? Qual o principal objetivo?

Quantas pessoas irão participar do projeto?

Quais são as principais ações previstas?

Que resultados você espera alcançar? Em que tempo?

Qual o valor do investimento solicitado para a Petrobras?

Há outros apoiadores e parceiros? Quem são eles?

Seção 2 – Em que contexto se insere o Projeto?

Nesta seção é importante que você reflita sobre sua organização (a proponente), as questões sociais existentes na região e as pessoas com o qual o Projeto pretende trabalhar. É importante que você justifique e contextualize a criação do Projeto, demonstrando sua compreensão das realidades geográfica, política e organizacional onde o Projeto será inserido. Sugerimos que toda a discussão de contexto aqui proposta não ultrapasse **oito páginas** em seu projeto.

2.1. O que é a sua organização?

Para este primeiro item, esperamos que você estruture as informações sobre sua organização de modo a que a Petrobras possa conhecer sua história e compreender que fatores a levam a escrever esta proposta. As perguntas ao lado podem ajudá-lo a refletir e a preparar um texto sobre isso.

Perguntas para reflexão

- Por que e quando sua organização foi criada?
- Qual é a missão de sua organização?
- Quais são os principais objetivos e linhas de atuação?
- Quem a constitui? Como ela é dirigida?
- Quais as experiências mais importantes que a organização acumula?
- Quais são seus principais parceiros e apoiadores?
- Quais são as principais fontes de recursos?
- Quais são as principais ações voltadas para a sustentabilidade?
- Vocês já foram apoiados pela Petrobras alguma vez?

2.2. Em que realidade o Projeto vai atuar?

O segundo item diz respeito à realidade em que sua organização atua e a situação na qual o Projeto pretende intervir, ou seja, os problemas prioritários a serem enfrentados. Pela experiência da Petrobras na análise de projetos, uma boa forma de expor esta questão é começar por uma breve descrição dos aspectos mais amplos que envolvem o problema (por exemplo, a questão de juventude e trabalho no país, as dificuldades nas suas diferentes dimensões e as oportunidades). Em seguida, abordar essa questão da forma mais profunda possível na região ou população em que pretende atuar (dificuldades e oportunidades de um determinado grupo de jovens em relação a uma determinada questão). Busque dados específicos sobre a temática do Projeto na região onde ele acontecer.

Use nessa análise, procure justificar o caminho tomado e as prioridades definidas. Lembre-se que é saudável identificar o número possível de determinantes dos problemas a fim de propor uma boa intervenção. Nas próximas páginas você encontra

2.3. Quais serão os participantes do Projeto?

É também muito importante que os participantes do Projeto sejam caracterizados. A Petrobras considera que este é o ponto de partida para formular uma proposta que atenda às necessidades de cada comunidade ou grupo envolvidos nas ações. Portanto, não deixe de falar das características das pessoas segundo sua etnia, atividade econômica, condição de saúde, orientação sexual, faixa etária, região de moradia, escolaridade, entre outros aspectos. Lembremos que a Petrobras está priorizando o atendimento à juventude (15 a 29 anos), portanto, se o seu projeto desenvolver ações com este pessoas deste perfil, não deixe de explicitar nesta seção.

Para a Petrobras, os **participantes diretos** são aqueles atendidos por uma atividade do projeto (cooperado, aluno, jovem em liberdade assistida, educador, etc.). Você pode utilizar um quadro como este para explicitar o número de pessoas e a faixa etária com o qual o projeto pretende trabalhar diretamente.

Exemplo:

NÚMERO DE ATENDIMENTOS DIRETOS (POR IDADE)						
Crianças (0 - 9)	Crianças (10 - 14)	Adolescentes (15 - 19)	Jovens (20 - 29)	Adultos (30 - 59)	Idosos (60 e +)	Total
-	-	40	60	-	-	100

ATENÇÃO

Muitas vezes a Petrobras recebe projetos com informações muito frágeis e genéricas a respeito da realidade local. Procure agregar informações confiáveis, precisas e que efetivamente falem da realidade na qual o Projeto vai atuar. Saiba também que a Petrobras não apóia projetos que ofereçam serviços a serem pagos pelos participantes, seja na

Perguntas para reflexão

Qual é a questão social com a qual o Projeto vai trabalhar?
Como essa questão se apresenta na área geográfica específica do Projeto?
Quais as características sócio-econômicas e culturais desta área?
Que problemas e oportunidades são considerados prioritários?
Quais são os problemas com os quais o projeto pretende lidar?
Quais as causas desses problemas?
Que grupos sociais compõem a comunidade do projeto?
Quais as características dos participantes do Projeto?

Seção 3 – Como o Projeto será organizado?

Nesta seção queremos olhar para a maneira como o projeto será realizado. Queremos conhecer seus objetivos (geral e específicos), métodos e procedimentos pelos quais os resultados serão alcançados, as ações propostas, os princípios teóricos e as experiências anteriores que sustentam o que o Projeto quer alcançar. Aqui você encontrará também alguns exemplos formatados em quadros que você poderá utilizar em seu Projeto. Um quadro resumo dessa construção pode ajudar a olhar o todo. Sugerimos que todo o texto que você irá preparar para esta seção não ultrapasse o número de **12 páginas**.

ATENÇÃO

Lembre-se que intervenções sociais são ações coletivas. Assim, é muito importante que os envolvidos nas ações participem da elaboração do projeto e contribuam com suas reflexões.

3.1. Qual é o objetivo geral do Projeto?

Começando pelo objetivo geral, é importante que você explicite o que sua organização deseja realizar com o Projeto, que mudanças se quer alcançar, que diferença o Projeto quer fazer. Para isso, sugerimos que os principais interessados no projeto ajudem a construir esses objetivos. Lembremos que o objetivo geral é a afirmação capaz de demonstrar a transformação que o projeto pretende alcançar. Algumas vezes chamamos o objetivo geral de objetivo superior; e fazemos isso porque ele costuma ser ousado, ou seja, ele será capaz de sinalizar as mudanças mais profundas que poderão ser alcançadas pelo projeto a médio e longo prazos. Pense nisso!

ATENÇÃO

O objetivo geral expressa a intenção de atingir um determinado fim, uma mudança na situação social da região. *Por isso não deve ser quantificado (quando se transformaria no resultado esperado) nem expressar a forma como se vai trabalhar (quando se transformaria em ações).*

3.2. Quais são os objetivos específicos?

O quadro a seguir traz um exemplo que vai nos acompanhar ao longo do roteiro. Repare que começamos pelo objetivo geral e vamos avançando para outros componentes que definem a organização do projeto.

EXEMPLO:

OBJETIVO GERAL: Ampliar o acesso de jovens quilombolas do estado de São Paulo a oportunidades dignas de trabalho e geração de renda.		
Objetivo Específico	Ação	Resultados Esperados
1.		
2.		
3.		

Repare que o objetivo geral exige complementos que o tornem mais concreto e compreendido para quem o lê. Para isso existem os **objetivos específicos**. Eles devem ser capazes de demonstrar aspectos mais concretos, **mostrar números** e ações que estejam convergindo para alcançar o objetivo geral. Vejamos os exemplos:

EXEMPLO:

OBJETIVO GERAL: Ampliar o acesso de jovens quilombolas do estado de São Paulo a oportunidades dignas de trabalho e geração de renda.		
Objetivo Específico	Ação	Resultados Esperados
1. Capacitar profissionalmente 500 jovens quilombolas das regiões do Vale do Ribeira e Vale do Paraíba.		
2. Articular parcerias com 12 empresas privadas das regiões do Vale do Ribeira e Vale do Paraíba para a oferta de estágios remunerados para os jovens egressos dos cursos profissionalizantes.		
3. Articular parcerias com os SEBRAEs locais para a oferta permanente de apoio técnico para desenvolver planos de negócios para jovens egressos dos cursos		

Observe que os objetivos específicos são passos estratégicos para que o objetivo geral possa ser alcançado, isto é, eles são capazes de mostrar as estratégias que serão utilizadas pelo Projeto. Para este projeto, sugerimos que você apresente no máximo seis objetivos específicos. E lembre-se: **este é apenas um exemplo para lhe ajudar a problematizar essa construção. Quanto mais gente envolvida nesse trabalho, melhor poderá ser a produção de objetivos claros e consistentes.**

ATENÇÃO

Muitos projetos recebidos pela Petrobras apresentam objetivos frágeis, confusos e contraditórios. É importante ser claro e explicitar também os números que você pretende alcançar. Sugerimos que você cuide bastante deste aspecto porque, caso selecionado, ele o acompanhará ao longo de todo o tempo de apoio e será diretamente utilizado para o monitoramento e avaliação do investimento do Petrobras.

3.3. Que ações serão realizadas?

Outro item desta seção diz respeito às **ações a serem realizadas**, de forma concreta e com participantes definidos. Repare que estamos convidando você a fazer associações constantes entre objetivo geral, objetivos específicos e ações. Quanto mais clara a conexão entre esses aspectos, maior a chance de sucesso do projeto. Vejamos o exemplo:

OBJETIVO GERAL: Ampliar o acesso de jovens quilombolas do estado de São Paulo a oportunidades dignas de trabalho e geração de renda.		
Objetivo Específico	Ação	Resultados Esperados
1. Capacitar profissionalmente 500 jovens quilombolas das regiões do Vale do Ribeira e Vale do Paraíba.	A. Realizar um estudo que revele as áreas de maior carência de mão-de-obra especializada nas regiões do Vale do Ribeira e do Vale do Paraíba.	
	B. Contratar a equipe de cinco educadores que serão responsáveis pelos cursos profissionalizantes.	
	C. Realizar 20 cursos de capacitação em cada um dos municípios das regiões do Vale do Ribeira e Vale do Paraíba.	

Procure organizar o Projeto de forma a estabelecer relações consistentes entre objetivo geral, objetivos específicos e ações. Muitas vezes a Petrobras recebe propostas nas quais essa relação é muito frágil, até mesmo contraditória.

3.4. Que resultados são esperados?

O quarto item desta seção diz respeito aos resultados a serem alcançados. Como você já deve ter discutido muitas vezes, o setor social está sempre atrás de resultados. Cada vez mais! Queremos saber que diferença o Projeto faz no mundo, na vida das pessoas com as quais trabalhamos. Entendemos que cada ação que realizamos produz resultados. Ou seja, que cada ação que seu projeto irá fazer, será capaz de produzir resultados, de alterar a realidade. Não é isso que você também deseja?

Repare que o quadro se completa agora e que você pode usá-lo para também resumir este conjunto de componentes de seu Projeto.

Perguntas para reflexão

- Que resultados esperamos quando pensamos no objetivo geral?
- Que resultados esperamos em cada objetivo específico?
- Que resultados cada uma das ações planejadas vai produzir?
- Que impactos sociais o Projeto poderá gerar a médio e longo prazos?

OBJETIVO GERAL: Ampliar o acesso de jovens quilombolas do estado de São Paulo a oportunidades dignas de trabalho e geração de renda.	
Objetivo Específico	Ação
1. Capacitar profissionalmente 500 jovens quilombolas das regiões do Vale do Ribeira e Vale do Paraíba.	A. Realizar um estudo que revele as áreas de maior carência da mão-de-obra especializada nas regiões do Vale do Ribeira e do Vale do Paraíba. B. Contratar a equipe de cinco educadores que serão responsáveis pelos cursos profissionalizantes. C. Realizar 20 cursos de capacitação em cada um dos municípios das regiões do Vale do Ribeira e Vale do Paraíba.
	Resultados Esperados Curriculos dos cursos técnicos baseados nos campos onde há maior carência de mão de obra especializada Cursos implantados por educadores com elevada competência pedagógica 20 cursos realizados nas áreas de competência definidas

3.5. Em que princípios e experiências se baseia a metodologia a ser utilizada?

Outro componente importante desta seção é demonstrar os princípios teóricos e as experiências anteriores nas quais o projeto baseia suas ações. Entendemos que toda metodologia é a concretização de uma determinada compreensão do mundo que se realiza na forma de ação do Projeto. É também fundamental a compreensão dos procedimentos metodológicos propostos para essas ações: Há diferentes fases envolvidas? Qual o caminho traçado para a realização de seus objetivos? Ou seja, se seu projeto é um projeto de alfabetização, qual método você vai utilizar e por quê? Se é uma cooperativa ou um projeto de fortalecimento de um Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente, de que forma você pretende intervir? Por que dessa forma e não de outra? As perguntas ao lado podem lhe ajudar a refletir e organizar um texto.

Perguntas para reflexão

Em que consiste o método de trabalho do Projeto?
Que referências ou experiências embasam o método?
Existem justificativas teóricas para o método de trabalho?
Esses métodos já foram usados em outras situações? Tiveram sucesso?
Você acha que esse método pode ser reaplicado ou multiplicado?

3.6. Quem irá coordenar o Projeto e qual será a equipe técnica?

O último item desta seção tem a ver com a forma de coordenar o projeto e de operá-lo em equipe. Talento e força são igualmente importantes.

O primeiro aspecto a ser explorado diz respeito ao coordenador do Projeto e à equipe técnica. O mais importante aqui é que o coordenador procure demonstrar sua relação com a idéia central do Projeto, seu tema. Duas perguntas podem ser acrescentadas aqui: que componentes da trajetória de vida do coordenador o leva a reivindicar a coordenação deste Projeto? Que histórico profissional (educação formal e experiências) o coordenador reúne? Em relação à equipe técnica valem as mesmas considerações. Além delas, importa também relatar os **tipos de vínculo profissional** que as pessoas terão com a instituição. O exemplo do quadro a seguir pode ser usado para que algumas

Perguntas para reflexão

Quem será o coordenador do Projeto?
Como será realizada esta coordenação?
De que maneira a equipe técnica será montada e preparada?
De que maneira a equipe vai aprender com o processo de trabalho?

EXEMPLO:

NOME	FUNÇÃO NO PROJETO	FORMAÇÃO PROFISSIONAL	NATUREZA DO VÍNCULO	CARGA HORÁRIA SEMANAL
Antônio W. Pereira	Coordenador	Arquitetura	CLT	40 horas
A definir	Educador	Pedagogia	Cooperativado	20 horas
A definir	Supervisor	Administração	Voluntário	5 horas
A definir	Educador	Ciências Sociais	Autônoma	20 horas

ATENÇÃO

Muitas vezes recebemos projetos nos quais a carga horária prevista para os coordenadores era incompatível com o regime de trabalho ou com outros vínculos empregatícios. Em outras situações, nos chamou atenção o excesso de pessoas na equipe. Sugerimos que você cuide bastante dessas dimensões, pois é um dos aspectos críticos na análise de seu Projeto.

Seção 4 - Como cuidar da sustentabilidade do Projeto?

Sustentabilidade é uma palavra com muitos significados. E provavelmente você tem o seu! Neste roteiro queremos olhar para sustentabilidade como o conjunto de forças (idéias, relações e recursos) que são capazes de manter um projeto vivo, renovado, desenvolvendo-se. Assim, queremos tratar da sustentabilidade nesta seção através de várias linhas diferentes. Procure fazer com que esta seção não ultrapasse cinco páginas de seu Projeto.

Ela é demonstrada pela relação que o projeto estabelece com a comunidade do seu entorno, cuja participação traz legitimidade ao Projeto. É demonstrada também pela relação que o Projeto estabelece com seus parceiros. Sustentabilidade é também a excelência da sua gestão financeira.

Além disso, queremos também olhar para as relações que o Projeto estabelece com o poder público (em seus diferentes níveis) e para a forma como lida com a formulação e execução de políticas públicas. Acreditamos que sustentabilidade tem a ver com a forma como você comunica o que está fazendo e que tipos de apoios você conquista com essa comunicação. Perceba ainda que a sustentabilidade do seu projeto está relacionada à sustentabilidade da sua organização. Será possível explorar aqui essa relação? Ao lado seguem perguntas que poderão lhe ajudar a preparar este texto.

4.1. Como a comunidade vai participar do Projeto?

O primeiro aspecto da seção e que interessa muito à Petrobras diz respeito ao tipo de envolvimento e vínculo da comunidade com o Projeto. Envolver a comunidade no Projeto significa dar voz às pessoas que trazem a necessidade que o Projeto busca atender. Nesse sentido, ela confere legitimidade ao projeto, ao mesmo tempo em que é uma forma de apoiar o desenvolvimento dessas pessoas. Algumas perguntas podem ajudar a problematizar essa questão: de que forma ela participou na elaboração do Projeto? De que forma ela pode ser beneficiada por ele? O quanto a comunidade deseja o Projeto? Ela tem representação na condução do Projeto? O Projeto vai promover reuniões periódicas para expor dificuldades e conquistas?

Perguntas para reflexão

De que forma a comunidade vai participar das várias fases do Projeto?
Que representantes da comunidade não participar? Por quê?
Quais serão os parceiros do Projeto? Como você pretende cuidar dos recursos financeiros?
Há estratégias para mobilizar outros recursos, além dos da Petrobras?
Que relações existem entre o Projeto, o governo e as políticas públicas?
Você pretende divulgar o Projeto? Por quê? Como?

4.2. Quais serão os parceiros do Projeto?

O segundo aspecto do qual esta seção trata diz respeito às parcerias estabelecidas pelo Projeto. Elas são centrais para lidar com a complexidade do setor social. As redes, os conselhos, as alianças, etc. têm sido alternativas importantes para superar a escassez de recursos. Algumas perguntas podem ajudar a discutir esse assunto localmente: de que tipos de parcerias o Projeto precisa? Há envolvimento do governo, de empresas, fundações nacionais ou internacionais. Há cooperação com outras organizações da sociedade civil ou universidades? Que tipos de vínculos são esses? Como o Projeto pretende cuidar dessas relações de parceria? Você pode anexar a esta proposta cartas de compromisso dos parceiros com o Projeto.

Atenção: Lembre-se de que todas as parcerias da proposta deverão ser formalizadas em documentos específicos, que deverão ser encaminhados à Petrobras junto com o Projeto.

EXEMPLO:

NOME DO PARCEIRO	TIPO DE CONTRIBUIÇÃO (FINANCEIRA, TÉCNICA, RECURSOS HUMANOS OU OUTRA)

ATENÇÃO

Muitos projetos têm desenhado estruturas de funcionamento radicalmente dependentes dos recursos da Petrobras. Em muitos casos essa dependência apresenta riscos, já que há sempre a chance de um projeto não conseguir um segundo financiamento. Procure refletir sobre isso com sua equipe e encontrar alternativas que reduzam sua dependência de apenas um financiador.

4.3. Como o Projeto pretende interagir com políticas públicas?

Outro aspecto importante desta seção diz respeito às ações intersetoriais. Existem diferentes possibilidades de cooperação entre as organizações da sociedade civil e os municípios, estados e a União. Recomendamos que você deposite atenção em algumas

4.4. Como o Projeto será divulgado?

Por fim, será necessário considerar as formas de comunicação e divulgação pelas quais o projeto dará conhecimento de suas ações aos parceiros, líderes locais, formadores de opinião no setor social e comunidade em geral, entre outros. A própria escolha do nome do Projeto terá uma grande importância para a imagem que a comunidade formará sobre sua proposta de atuação. Em alguns casos poderá ser necessário produzir materiais de comunicação específicos, como um uniforme em que se estampa o nome do projeto, ou uma divulgação das ações na rádio da cidade, e assim por diante.

Convidamos você a pensar na divulgação como uma questão estratégica que se relaciona de forma especial com a realidade e a comunidade local onde o Projeto se realiza. Algumas perguntas podem ajudar: que tipo de mídia é mais adequada à realidade local do projeto (festas e outros eventos, entrevistas na rádio local, panfletos, etc.)? O que pode ser feito? O que é mais importante? Que instrumentos serão necessários? Que materiais precisarão ser produzidos? Quanto eles custarão? Qual é o total de recursos necessários para isso? Utilize um quadro para explicitar os componentes da divulgação:

EXEMPLO:

PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES DE DIVULGAÇÃO			
Instrumentos/mídia	Quantidade	Propósito	Custo
Entrevista na rádio comunitária	12	Divulgar as atividades que serão promovidas pelo Projeto entre os jovens da comunidade.	R\$50,00
Placa do Projeto na entrada da instituição	01	Demonstrar o início do novo projeto da instituição.	R\$100,00

ATENÇÃO

Lembre-se que, ao ser divulgado, o projeto patrocinado deverá associar as suas ações à Petrobras em conformidade com as cláusulas contratuais. A Petrobras terá sua logomarca e deverá ser mencionada como patrocinadora em entrevistas, artigos e outras peças de difusão e promoção do Projeto.

Seção 5 - Como avaliar o projeto?

Os processos de avaliação costumam ser desafiadores na vida das organizações. E também podem ajudar a construir aprendizagens, comunicar resultados, mobilizar recursos e planejar o futuro. São grandes oportunidades. Existem muitas maneiras de fazer uma avaliação. Você pode buscar em livros, artigos e páginas na internet definições e métodos que sirvam melhor ao seu interesse e à natureza de seu projeto. Compartilhamos aqui o que nos parece um caminho possível. Recomendamos que esta seção não ultrapasse **cinco páginas** de seu Projeto.

5.1. Como o Projeto pretende realizar avaliações processuais?

A avaliação processual (ou de processo) é aquela que se relaciona ao desenvolvimento das atividades do projeto ao longo do tempo. Ela cria mecanismos para saber "como as coisas estão indo", o que está dando certo ou não, o que está saindo como planejado ou não. A avaliação processual pode ser voltada para a formação de uma equipe, para o cumprimento de acordos, para o alcance dos resultados esperados ao longo do tempo, para o desempenho de profissionais ou para o progresso de estudantes em um curso.

Para ajudar a pensar a avaliação, sugerimos que você prepare uma matriz que sirva de guia para o processo (veja próxima página). A matriz é simplesmente um instrumento de organização; nela, retomamos os objetivos específicos e depois formulamos uma pergunta de avaliação, que demonstra o que você precisa saber para cuidar melhor de seu projeto. Depois vêm os indicadores qualitativos e quantitativos, que são aspectos para os quais você deseja olhar, que ajudarão a responder a pergunta de avaliação.

Também sugerimos que você indique as fontes de informação, ou seja, as pessoas ou documentos que podem revelar os indicadores e as formas de coleta de dados, que são as maneiras pelas quais as fontes de informação serão consultadas. Tomando nosso exemplo, cujo objetivo geral é "Ampliar o acesso de jovens quilombolas do estado de São Paulo a oportunidades dignas de trabalho e geração de renda", temos:

Perguntas para reflexão

Como vamos acompanhar a evolução do nosso trabalho?

Quando isso será feito? E por quem?

Como saberemos se nosso Projeto está fazendo diferença na realidade?

Como vamos medir os resultados que queremos alcançar?
O que podemos aprender com a nossa experiência?

Como vamos medir os resultados que queremos alcançar?
O que podemos aprender com a nossa experiência?

EXEMPLO:

MATRIZ DA AVALIAÇÃO PROCESSUAL						
Objetivo específico	Perguntas de avaliação	Indicadores quantitativos	Indicadores qualitativos	Fontes de informação	Formas de coleta de dados	Periodicidade
1. Capacitar profissionalmente 500 jovens quitombolas das regiões do Vale do Ribeira e Vale do Paraíba.	01. Os educadores estão sendo capazes de apoiar o processo de formação dos jovens com a qualidade esperada?		Qualidade das atividades em sala de aula	Orientador pedagógico	Entrevista pessoal	Bimaneal
			Motivação dos educadores para o trabalho	Educadores	Reunião pedagógica mensal	Mensal
		Frequência nas atividades		Listas de presença	Análise documental	Mensal
2. Articular parcerias com 12 empresas privadas das regiões do Vale do Ribeira e Vale do Paraíba para a oferta de estágios remunerados para os jovens egressos dos cursos profissionalizantes.	02. A relação estabelecida com as empresas está sendo capaz de conseguir parcerias sustentáveis que apóiem o ingresso dos jovens formados no mercado de trabalho?	Número de empresas parceiras		Contratos assinados	Análise documental	Trimestral
			Percepção das empresas sobre o projeto	Diretores das empresas	Entrevista pessoal	Trimestral
			Número de vagas oferecidas pelas empresas	Diretores das empresas	Entrevista pessoal	Trimestral
			Número de visitas dos técnicos aos negócios estabelecidos	Gestores do SEBRAE	Entrevista pessoal	Trimestral

ATENÇÃO

Lembre-se de que a avaliação processual é prioritariamente uma ação do Projeto para o Projeto; tem característica interna e deve ser realizada com a intenção de ajudar o projeto a corrigir suas ações de maneira permanente.

5.2. Como o Projeto pretende avaliar os resultados?

A avaliação de resultados está diretamente ligada à medição de resultados do Projeto. Outra vez sugerimos que a matriz utilizada tenha o mesmo formato. Mas agora é hora de trazer para a matriz perguntas relacionadas aos objetivos geral e específicos.

EXEMPLO:

MATRIZ DA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS						
Objetivo específico	Perguntas de avaliação	Indicadores quantitativos	Indicadores qualitativos	Fontes de informação	Formas de coleta de dados	Periodicidade
1. Capacitar profissionalmente 500 jovens quilombolas das regiões do Vale do Ribeira e Vale do Paraituba.	01. Em que medida o projeto contribuiu para ampliar o acesso de jovens quilombolas do Estado de São Paulo a oportunidades dignas de trabalho e geração de renda?	Número de jovens formados		Relatórios de conclusão de turmas	Análise documental	Ao final de cada turma
		Número de empresas parceiras com ofertas de vagas para jovens		Coordenador do Projeto	Entrevista presencial	Semestral
		Número de jovens egressos do curso que ingressaram no mercado de trabalho		Diretor de RH de empresas parceiras	Entrevista presencial	Semestral
			Qualidade e sustentabilidade das políticas públicas	Diretor de RH de empresas parceiras	Entrevista presencial	Anual

Nesta matriz, a pergunta de avaliação ajuda a olhar se os resultados propostos foram alcançados. Outras perguntas poderão ser construídas para o Projeto, ligadas ou não aos resultados esperados. Os indicadores conseguem apresentar evidências de que os resultados estão sendo alcançados. Procure fazer essa construção da maneira mais participativa possível, isto geralmente contribui para a qualidade da avaliação.

ATENÇÃO

Observe também que as perguntas de avaliação podem apontar para resultados mais imediatos, mais pragmáticos e a curto prazo e podem também voltar-se para os resultados a longo prazo, para as transformações na realidade.

ATENÇÃO

Mês 01, mês 02, e assim por diante, indicam os meses de realização do Projeto a partir do início do contrato com a Petrobras e não os meses do ano. Assim, se o contrato se iniciar num mês de maio, este será o mês 01 do Projeto. Não esqueça de incluir no cronograma as ações a serem realizadas no sentido de cumprir as avaliações processual e de resultados.

Seção 7 – Que recursos financeiros serão necessários?

Nos quadros a seguir você deve explicitar o valor do investimento solicitado à Petrobras, assim como a contrapartida da organização e os recursos provenientes de outras parcerias. Como contrapartida, poderão ser computados os valores estimados das instalações, materiais e equipamentos da organização, cedidos ou utilizados na implantação do projeto, que, inclusive, poderão ser rateados com outros projetos que a instituição esteja desenvolvendo. Dois aspectos são centrais no orçamento:

- Orçamento resumido;
- Orçamento físico-financeiro detalhado daquilo que está sendo solicitado à Petrobras.

EXEMPLO:

ORÇAMENTO RESUMIDO	
Parceiro	Valor do investimento (em R\$)
Petrobras	
Instituição proponente (contrapartida)	
Parceiro 01	
Parceiro 02	
Total	

ATENÇÃO

A instituição deverá enviar anexo o orçamento discriminado do total do Projeto, indicando os recursos dos outros parceiros. E lembre-se: não será permitida a cobrança de taxa administrativa; os encargos trabalhistas deverão constar como item de orçamento ou devem aparecer como contrapartida da instituição; itens como equipamentos, infra-estrutura, obras/repares, devem ter seus valores discriminados anexados (memória de cálculo); o orçamento deve estar totalmente alinhado aos recursos necessários para a implantação do Projeto; o pagamento mensal bruto para profissional de coordenação será no máximo de R\$ 4.200,00 para 40 horas semanais.

